



Ana Paula dos Santos Monteiro

Tese de doutoramento

***EFICÁCIA NEGOCIAL E CARACTERÍSTICAS  
PESSOAIS DOS NEGOCIADORES***

Departamento de Psicoloxía Social, Básica e Metodoloxía  
Facultad de Psicoloxía

Dirigida por:

**Prof. Doutor Gonzalo Serrano Martínez**

**Prof. Doutor Dámaso Rodríguez Fernández**

Departamento de Psicoloxía Social, Básica e Metodoloxía  
Universidade de Santiago de Compostela

2010





Facultade de Psicoloxía

## **EFICÁCIA NEGOCIAL E CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS NEGOCIADORES**

Tese de Doutoramento apresentada por:  
Ana Paula dos Santos Monteiro

Dirigida por:  
Prof. Doutor Gonzalo Serrano Martínez  
Prof. Doutor Dámaso Rodríguez Fernández

Departamento de Psicoloxía Social, Básica e Metodoloxía  
Universidade de Santiago de Compostela

Santiago de Compostela  
2010



*Ao Francisco e à Beatriz,  
âncoras da minha vida...para caminhar  
com afecto rumo ao futuro.*



## Frases soltas

*“O progresso é impossível sem a mudança e por detrás de toda a mudança sempre há um conflito, mais ou menos explícito, mais ou menos percebido como tal, mas, irremediavelmente, conflito”.*  
Serrano (2001, p.12)

*"Os momentos mais esplêndidos da vida não são os chamados dias de êxito, mas sim, aqueles dias em que, saindo do desânimo e do desespero, sentimos erguer-se dentro de nós um desafio: a vida e a promessa de futuras realizações".*  
Gustave Flaubert

*“Perto do fim, começamos a pensar no princípio...”*

*As nossas vidas não estão dependentes de saber se temos ou não conflito. É o que fazemos com o conflito que faz a diferença.*  
Thomas Crum

*“Apesar de as negociações se realizarem diariamente, não é fácil fazê-las bem. Geralmente, as estratégias normais de negociação deixam as pessoas insatisfeitas, exaustas ou indiferentes – ou as três coisas ao mesmo tempo.”*  
Fisher, Ury e Patton (1993, p.6)





## Agradecimentos

Manifestar o reconhecimento é uma forma de apreço e gratidão.

Durante a realização desta tese, muitas pessoas estiveram presentes na minha vida e cada uma delas teve um significado particular.

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Gonzalo Serrano a quem expressei um reconhecimento especial pela disponibilidade manifestada, pelo apoio metodológico e conhecimentos que me transmitiu ao longo deste percurso. Gostaria de lhe expressar também o meu agradecimento por toda a dedicação, compreensão e amizade demonstrada que foram imprescindíveis para levar a cabo este empreendimento.

Identicamente ao Professor Doutor Dámaso Rodríguez, co-orientador deste trabalho gostaria de expressar o meu agradecimento pelo apoio na pesquisa empírica, incentivos e disponibilidade demonstrada.

Aos meus filhos, Beatriz e Francisco pelos encorajamentos, especialmente pelas estimulantes interpelações do Francisco acerca do andamento do trabalho.

Aos meus pais, agradeço as palavras de estímulo pronunciadas no decorrer deste trabalho.

A minha colega e amiga Margarida Simões pela amizade, pelo companheirismo, pelos gestos de encorajamento nos momentos difíceis, os quais acredito poder retribuir.

Ao meu colega Francisco Cardoso pelas considerações sapientes sobre o trabalho e por reflectir comigo sobre as diversas questões que o trabalho me ia suscitando.

À minha prima Ema Monteiro, o meu reconhecimento pela amizade, pelas palavras de incentivo e pelas sugestões ortográficas na leitura de alguns excertos da tese.

Ao Dr. José Marques pelas sugestões oferecidas para o segundo estudo empírico e elucidação nalgumas dúvidas.

A um grupo de amigos muito especiais, nomeadamente, Alexandra Santos, Susana Matos, Lurdes Monteiro, Lisete Santos, Nuno Castanheira, Teresa Horta, Helena Meneses e Célia Santos pelo afecto, apoio e encorajamento que me ofereceram durante este trabalho e continuam a oferecer no dia-a-dia cada um ao seu modo.

Gostaria ainda de agradecer a um grupo de amigos da Galiza, especialmente, à Teresa Carro e a Eva Entrimo, pelo modo simpático e acolhedor com que sempre me receberam em Santiago de Compostela.

São também merecedores de uma nota especial de apreço os participantes nas investigações, pela colaboração prestada e a seriedade com que receberam o pedido de colaboração.

Por último, agradeço a muitos outros amigos e colegas presentes neste percurso que deixo no anonimato, por não querer cair no risco de esquecer algum.

A todos um sincero obrigada.

## **Índice**

|   |           |
|---|-----------|
| Dedicatória .....   | iii       |
| Frases soltas.....  | v         |
| Agradecimentos .....  | vii       |
| Lista de Figuras .....  | xiii      |
| Lista de Tabelas .....  | xv        |
| Resumo .....  | xvii      |
| Resumen.....  | xix       |
| Abstract .....  | xxi       |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>PARTE TEÓRICA .....</b>                                      | <b>31</b> |
| <b>Capítulo I – Considerações sobre o Conflito Social .....</b> | <b>33</b> |
| 1.1. Conceito e natureza do conflito.....                       | 33        |
| 1.2. Fases do Conflito .....                                    | 36        |
| 1.3. Dimensões positivas e negativas dos conflitos .....        | 40        |
| 1.4. A Escalada do Conflito.....                                | 44        |
| <b>Capítulo II – A Gestão do Conflito.....</b>                  | <b>51</b> |
| 2.1. Aproximações teóricas sobre Estilos de Gestão.....         | 51        |
| 2.1.1. Abordagem de Dimensão Única.....                         | 52        |
| 2.1.2. Abordagem de Três Estilos .....                          | 52        |
| 2.1.3. Abordagem Bidimensional com Quatro Estilos .....         | 53        |
| 2.1.4. Abordagem Bidimensional com Cinco Estilos.....           | 54        |
| 2.1.5 Modelo de Van de Vliert e Euwema (1994) .....             | 59        |
| <b>Capítulo III – Negociação de Conflitos .....</b>             | <b>65</b> |
| 3.1. A Negociação de Conflitos: aspectos fundamentais .....     | 65        |
| 3.1.1. Conceito e Características da Negociação .....           | 65        |
| 3.1.2. Tipos de Negociação .....                                | 68        |
| 3.1.3. Processo da Negociação.....                              | 71        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.2. Estratégias e Táticas de Negociação.....   | 74         |
| 3.2.1. Em torno do conceito de estratégias e táticas de negociação .....                | 75         |
| 3.2.2. O Modelo de Pruitt .....   | 76         |
| 3.2.3. A Perspectiva de Bazerman e Neale (1993).....                                    | 81         |
| 3.2.4. As Táticas na Negociação .....   | 86         |
| 3.3. Eficácia Negocial .....  | 92         |
| <b>Capítulo IV – Características Pessoais dos Negociadores.....</b>                     | <b>109</b> |
| 4.1. A Importância das Características Pessoais .....                                   | 109        |
| 4.1.1. Processos Cognitivos .....   | 111        |
| 4.1.2. Atitudes.....  | 115        |
| 4.1.3. Aspectos motivacionais .....   | 117        |
| 4.1.4. Assertividade.....   | 119        |
| 4.1.5. Outras variáveis de interesse.....   | 119        |
| 4.2. O Modelo dos Cinco Factores de Personalidade aplicado à Resolução do Conflito..... | 123        |
| <b>Capítulo V – Relações entre Género e Resolução de Conflitos.....</b>                 | <b>135</b> |
| 5.1. Género e sexo.....   | 135        |
| 5.1.1. Para uma diferenciação conceptual entre Género e Sexo .....                      | 135        |
| 5.1.2. Identidade de Género e Modelos de Identidade de Género .....                     | 137        |
| 5.2. Os estudos sobre género, conflito e negociação.....                                | 142        |
| 5.2.1. Abordagens Teóricas .....  | 143        |
| 5.2.2. Estudos relevantes sobre género, conflito e negociação .....                     | 147        |
| 5.2.2.1. Estudos sobre género e estilos de resolução de conflitos .....                 | 148        |
| 5.2.2.2. Estudos sobre género e poder .....   | 155        |
| 5.2.2.3. Estudos sobre género, comportamento negocial e resultados.....                 | 157        |
| 5.2.2.4. Estudos sobre Estereótipos de Género .....                                     | 161        |
| 5.2.2.5. Outros estudos sobre género e negociação.....                                  | 164        |
| 5.2.2.6. Considerações Finais .....   | 170        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>PARTE EMPÍRICA .....</b>  | <b>173</b> |
| <b>Capítulo VI – Estudo I - Construção de um Inventário de Negociação (IN).....</b>                            | <b>175</b> |
| 6.1. Considerações Introdutórias .....   | 175        |
| 6.2. A Construção do CEN (Questionário de Eficácia Negocial) .....   | 176        |
| 6.3. A Elaboração do Inventário de Negociação (IN) .....   | 181        |
| 6.4. Amostra .....   | 183        |
| 6.5. Procedimentos .....   | 183        |
| 6.6. Apresentação dos resultados .....   | 184        |
| 6.6.1. Selecção dos itens que constituem o Inventário de Negociação (IN) .....                                 | 184        |
| 6.6.2. Apresentação e análise dos resultados relativos à Fiabilidade e Validade da Escala .....                | 187        |
| 6.6.2.1. Fiabilidade .....   | 187        |
| 6.6.2.2. Validade .....  | 189        |
| 6.3. Apresentação e Discussão dos Resultados obtidos relativos à Estrutura Factorial do IN .....               | 193        |
| 6.4. Considerações Finais .....  | 198        |
| <b>Capítulo VII – Estudo II – Características Pessoais dos Negociadores .....</b>                              | <b>201</b> |
| 7.1. Considerações Introdutórias .....   | 201        |
| 7.2. Objectivos do Trabalho de Investigação.....   | 202        |
| 7.3. Variáveis de Estudo.....  | 202        |
| 7.4. Hipóteses de Estudo .....   | 203        |
| 7.4.1. Predições sobre a relação entre Personalidade e Eficácia Negocial .....                                 | 203        |
| 7.4.2. Predições sobre a relação entre Personalidade e Estilos de Gestão de Conflito.....                      | 205        |
| 7.4.3. Predições sobre a relação entre Papel de Género, Eficácia Negocial e Estilos de Gestão de Conflito..... | 209        |
| 7.4.4. Predições sobre a relação entre Habilitações Literárias e Estilos de Gestão de Conflito ..              | 210        |
| 7.5. Instrumentos de Medida .....  | 210        |
| 7.5.1. BSRI (Bem Sex Role Inventory) .....   | 210        |
| 7.5.2. NEO-FFI (Neo Five-Factor Inventory).....  | 214        |
| 7.5.3. ROCI –II (Rahim Organizational Conflict Inventory- II).....   | 217        |
| 7.5.4. IN (Inventário de Negociação) .....   | 218        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.6. Caracterização da Amostra .....   | 218        |
| 7.7. Procedimentos .....   | 220        |
| 7.8. Apresentação de Resultados .....  | 220        |
| 7.8.1. Propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados .....  | 220        |
| 7.8.2. Apresentação dos dados relativos aos Estilos de Gestão de Conflito em função das<br>variáveis sócio-demográficas..... | 224        |
| 7.8.3. Apresentação dos dados relativos à Eficácia Negocial em função das Variáveis<br>Sóciodemográficas .....               | 226        |
| 7.8.4. Relação dos Estilos de Gestão de Conflito e Eficácia Negocial com as características de<br>Personalidade .....        | 227        |
| 7.8.5. Relação da Eficácia Negocial com os Estilos de Gestão de Conflito .....   | 229        |
| 7.8.6. Relação dos Estilos de Gestão de Conflito e Eficácia Negocial com o Papel de Género ..                                | 230        |
| 7.8.7. Estudo das diferenças com base no Papel de Género e Estilos de Gestão de Conflito .....                               | 230        |
| 7.8.8. Estudo das diferenças com base no Papel de Género e Eficácia Negocial .....   | 233        |
| 7.8.9. Predições dos estilos de gestão de conflito em função das variáveis independentes .....                               | 233        |
| 7.8.10. Predições sobre a relação entre as variáveis independentes e a Eficácia Negocial .....                               | 235        |
| 7.8.11. Aproximações à análise da resolução de conflitos e da negociação: Género e<br>Personalidade .....                    | 237        |
| 7.9. Interpretação e Discussão dos Resultados .....  | 244        |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>  | <b>265</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>275</b> |
| <b>ANEXOS</b>  |            |
| Anexo A - IN – Inventário de Negociação (Versão inicial com 54 itens)  |            |
| Anexo B - Versão Final do IN – Inventário de Negociação  |            |
| Anexo C - BSR – Bem Sex Role Inventory   |            |
| Anexo D - NEO-FFI (NEO Five-Factor Inventory)  |            |
| Anexo E - Rahim Organizational Conflict Inventory- II, Forma C   |            |
| Anexo F - Caracterização Sóciodemográfica do inquirido (Estudo 2)  |            |

## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 1.1.</i> Relação entre quantidade de conflito e resultados da organização (Brown, 1983) .....      | 42  |
| <i>Figura 2.1.</i> Estilos de Negociação - Empatia e Assertividade (Mnookin, Peppet & Tulumello, 1996) ..... | 53  |
| <i>Figura 2.2.</i> Estilos de Gestão de Conflito (Pruitt, 1983) .....  | 53  |
| <i>Figura 2.3.</i> Estilos de Gestão de Conflito (Blake & Mouton, 1964) .....                                | 54  |
| <i>Figura 2.4.</i> Estilos de Gestão de Conflito (Thomas, 1976, 1992) .....                                  | 55  |
| <i>Figura 2.5.</i> Estilos de Gestão de Conflito (Rahim & Bonoma, 1979) .....                                | 56  |
| <i>Figura 3.1.</i> A Negociação (Munduate & Martínez, 1994) .....  | 68  |
| <i>Figura 3.2.</i> Tipos de Negociação (Munduate & Martínez, 1994) .....                                     | 70  |
| <i>Figura 3.3.</i> O Processo de Negociação (Mundate, 1992) .....  | 74  |
| <i>Figura 3.4.</i> Modelo de Interesse Duais (Pruitt, 1983). .....   | 79  |
| <i>Figura 3.5.</i> A Natureza da Ameaça (Wilmot & Hocker, 1997). .....                                       | 89  |
| <i>Figura 3.6.</i> Dilema Concessão versus Dureza (Mastenbroek, 1989) .....                                  | 95  |
| <i>Figura 3.7.</i> Dilema Submissão versus Dominação (Mastenbroek, 1989) .....                               | 97  |
| <i>Figura 3.8.</i> Dilema Jovialidade versus Hostilidade (Mastenbroek, 1989) .....                           | 99  |
| <i>Figura 3.9.</i> Dilema Flexibilidade versus Rigidez (Mastenbroek, 1989) .....                             | 100 |
| <i>Figura 3.10.</i> Perfil de uma Conduta Negociadora Eficaz (Serrano, 1988). .....                          | 102 |
| <i>Figura 5.1.</i> Comparação entre os dois modelos explicativos de género (Barberá, 1998) .....             | 141 |
| <i>Figura 7.1.</i> Modelo causal de partida (Género) .....   | 238 |
| <i>Figura 7.2.</i> Modelo re-especificado (Género) .....   | 240 |
| <i>Figura 7.3.</i> Modelo causal de partida. (Personalidade) .....   | 241 |
| <i>Figura 7.4.</i> Modelo re-especificado (Personalidade) .....  | 243 |





## Lista de Tabelas

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 6.1. Resultados do teste <i>T</i> de Student (itens de 1 ao 23).....   | 185 |
| Tabela 6.2. Resultados do teste <i>T</i> de Student (itens de 24 ao 54).....  | 186 |
| Tabela 6.3. Resultados de Fidedignidade: correlação item-teste com 45 itens .....   | 189 |
| Tabela 6.4. Análise da variância das pontuações médias dos grupos (ANOVA Oneway).....   | 192 |
| Tabela 6.5. Análise da diferença das médias Grupais (Teste Scheffé) segundo as pontuações obtidas no IN .....                           | 192 |
| Tabela 6.6. Média dos Grupos em subconjuntos homogêneos .....   | 193 |
| Tabela 6.7. Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 1: “Obter Resultados Positivos” .....                                 | 194 |
| Tabela 6.8. Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 2: “Procurar influenciar o equilíbrio de poder” .....                 | 195 |
| Tabela 6.9. Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 3: “Dureza na Negociação” ..  | 196 |
| Tabela 6.10. Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 4: Procedimento Flexível .....                                       | 197 |
| Tabela 6.11. Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 5: “Construção de um clima construtivo” .....                        | 197 |
| Tabela 6.12. Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 6: “Firme – flexibilidade procedimental” .....                       | 198 |
| Tabela 6.13. Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 7: “Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação” ..... | 198 |
| Tabela 7.1. Estatística descritiva da Idade dos sujeitos .....  | 219 |
| Tabela 7.2. Distribuição do Estado Civil dos sujeitos .....   | 219 |
| Tabela 7.3. Distribuição das habilitações literárias dos sujeitos.....  | 220 |
| Tabela 7.4. Medidas descritivas relativas às dimensões do BSRI .....  | 222 |
| Tabela 7.5. Medidas descritivas relativas às escalas do NEO-FFI.....  | 222 |
| Tabela 7.6. Medidas descritivas relativas aos estilos do ROCI-II.....   | 223 |
| Tabela 7.7. Medidas descritivas relativas ao IN .....   | 224 |
| Tabela 7.8. Análise da variância das pontuações médias dos grupos etários (ANOVA Oneway) em Servilismo.....                             | 225 |
| Tabela 7.9. Análise da diferença das médias (Teste Scheffé) segundo as pontuações obtidas em Servilismo.....                            | 225 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 7.10. <i>Análise da Variância das pontuações médias das Habilitações Literárias (ANOVA Oneway) em Dominação</i> .....          | 225 |
| Tabela 7.11. <i>Análise da diferença das médias (Teste Scheffé) segundo as pontuações obtidas em Dominação</i> .....                  | 226 |
| Tabela 7.12. <i>Análise da variância das pontuações médias dos grupos etários (ANOVA Oneway) em Eficácia Negocial</i> .....           | 226 |
| Tabela 7.13. <i>Análise da diferença das médias (Teste Scheffé) segundo as pontuações obtidas em Eficácia Negocial</i> .....          | 227 |
| Tabela 7.14. <i>Correlações entre os Estilos de Gestão de Conflito e Eficácia Negocial com variáveis de Personalidade</i> .....       | 228 |
| Tabela 7.15. <i>Variáveis de Personalidade (1º quartil- Grupo 1 e 4º quartil – Grupo 2)</i> .....                                     | 228 |
| Tabela 7.16. <i>Correlações entre Eficácia Negocial com os Estilos de Gestão de Conflito</i> .....                                    | 229 |
| Tabela 7.17. <i>Correlações entre Feminilidade e a Masculinidade com os Estilos de Gestão de Conflito e a Eficácia Negocial</i> ..... | 230 |
| Tabela 7.18. <i>Análise de variância devida ao efeito do Papel de Género nos Estilos de Gestão de Conflito</i> .....                  | 231 |
| Tabela 7.19. <i>Estudo post hoc (teste de Scheffé) para comparação de médias</i> .....  | 231 |
| Tabela 7.20. <i>Análise de variância devida ao efeito do Sexo/ Género nos Estilos de Gestão de Conflito</i> .....                     | 232 |
| Tabela 7.21. <i>Estudo post hoc (teste de Scheffé) para comparação de médias</i> .....  | 233 |
| Tabela 7.22. <i>Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados com a variável dependente Integração</i> .....          | 234 |
| Tabela 7.23. <i>Análise de Regressão (Integração)</i> .....   | 234 |
| Tabela 7.24. <i>Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados com a variável dependente Dominação</i> .....           | 235 |
| Tabela 7.25. <i>Análise de Regressão (Dominação)</i> .....  | 235 |
| Tabela 7.26. <i>Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados com a variável dependente Eficácia Negocial</i> .....   | 236 |
| Tabela 7.27. <i>Análise de Regressão (Eficácia Negocial)</i> .....  | 236 |
| Tabela 7.28. <i>Estatísticos de ajustamento para o modelo original e para o modelo re-especificado (Género)</i> .....                 | 239 |
| Tabela 7.29. <i>Estatísticos de ajustamento para o modelo original e para o modelo re-especificado (Personalidade)</i> .....          | 242 |

## Resumo

A negociação é um processo complexo que acontece no dia-a-dia de todos os actores sociais, nos diversos âmbitos da sua existência. Enquanto processo de resolução de conflitos, a negociação pressupõe uma relação entre actores num jogo de carácter social e humano, onde se entrelaçam comportamentos, poderes e expectativas divergentes, mas não necessariamente inconciliáveis.

Por conseguinte, a negociação envolve a gestão destes aspectos de modo a que as partes resolvam o conflito que levou à negociação e entendam o acordo alcançado como aceitável e reconhecedor das suas expectativas. É precisamente no desenvolver de um conjunto de comportamentos complexos, que possibilitem aos negociadores conciliar satisfatoriamente os interesses aparentemente incompatíveis, que se fundamenta a sua eficácia.

O papel notável da negociação na sociedade contemporânea e o crescente interesse por parte dos académicos em compreender o conjunto de aspectos subjacentes à eficácia negociadora, tem constituído uma das temáticas mais interessantes neste domínio.

É nesta perspectiva que as questões referentes à eficácia negocial constituem o eixo principal da presente dissertação. Assim, o primeiro trabalho de investigação contempla a construção de um instrumento (Inventário de Negociação, I.N) para avaliar os comportamentos mais eficazes na negociação de um conflito. Este instrumento tem a sua origem num outro anterior, denominado CEN (*Cuestionário de Eficácia Negociadora*), desenhado por Serrano e Rodríguez (1990).

A eficácia negocial foi conceptualizada na perspectiva de Serrano (1996) e o instrumento tem como principais bases teóricas o modelo de Mastenbroek (1987,1989) e os pressupostos da negociação racional de Bazerman e Neale (1993). É descrito o processo de construção do instrumento, bem como os procedimentos estatísticos e psicométricos utilizados. A amostra, recolhida em Portugal, é constituída por 537 sujeitos divididos em três grupos amostrais, segundo a sua experiência negociadora. Os resultados obtidos revelaram-se muito positivos, mostrando que o I.N. apresenta elevada fiabilidade e uma adequada validade preditiva. O resultado final consistiu na elaboração de um Inventário, formado por 45 itens. São, ainda, debatidas as principais vantagens e limitações do instrumento.

A investigação em negociação tem também debatido o papel explicativo das características pessoais dos negociadores no processo e, consequentemente, nos resultados negociais. Desta feita, o segundo trabalho de investigação centrado no estudo das

características pessoais dos negociadores teve por propósito averiguar em que medida os factores de personalidade considerados no modelo dos cinco factores (Amabilidade, Abertura à Experiência, Conscienciosidade, Extroversão e Neuroticismo) e o papel de género (Masculino, Feminino, Andrógino e Indiferenciado) influenciam a eficácia da negociação e os estilos de gestão de conflito (Integração, Evitamento, Compromisso, Dominação e Servilismo) numa amostra de 255 sujeitos. Foi igualmente observado o papel de algumas características sóciodemográficas, nomeadamente, idade, sexo e habilitações literárias nos estilos de gestão do conflito e na eficácia negocial.

Os principais resultados demonstraram que a extroversão, a amabilidade, a abertura à experiência e a conscienciosidade caracterizam um desempenho negociador eficaz. No que concerne, a amabilidade os resultados obtidos apresentam-se concordantes com a revisão da literatura: a amabilidade desempenha um papel preferente na predição de quatro estilos de gestão de conflitos - integração, evitamento, dominação e servilismo. As características de personalidade relacionaram-se positivamente com o estilo integração, à excepção do factor neuroticismo.

Relativamente ao papel de género, destacamos a feminilidade que mantém relações positivas com os estilos de gestão Integração e compromisso e com eficácia negocial. Por sua vez, a masculinidade apresenta uma relação positiva com o estilo dominação.

Quanto ao estudo das variáveis sóciodemográficas, ficou demonstrada a importância da idade e das habilitações literárias na utilização de alguns estilos de gestão do conflito. E na eficácia negocial apenas a variável idade se revelou significativa.

Finalmente, são discutidos os aspectos mais relevantes decorrentes dos trabalhos de investigação realizados e apresentadas sugestões para possíveis investigações.

Palavras – chave: Eficácia Negocial, Estilos de Gestão de Conflito, Personalidade e Género

## Resumen

La negociación es un proceso complejo que ocurre en el día a día de todos los actores sociales en los diferentes ámbitos de su existencia. Como proceso de resolución de conflictos, la negociación presupone una relación entre los actores en un juego de carácter social y humano, donde se entremezclan comportamientos, poderes y expectativas diferentes, pero no necesariamente incompatibles.

Por lo tanto, la negociación implica la gestión de estos aspectos, de manera que las partes resuelvan el conflicto que condujo a la negociación y entiendan el acuerdo como aceptable y reconocedor de sus expectativas. Es precisamente en el desarrollo de un conjunto de comportamientos complejos, que permitan a los operadores conciliar satisfactoriamente los intereses aparentemente incompatibles, que se basa en su eficacia.

El destacado papel de la negociación en la sociedad contemporánea y el creciente interés de los académicos en la comprensión de los factores que favorecen el negociador eficaz, ha sido una de las cuestiones más interesantes en este ámbito.

Es en este sentido que las cuestiones referentes a la eficacia negociadora son la columna vertebral de esta disertación. Así, el primer trabajo de investigación incluye la construcción de un instrumento (Inventario de Negociación, IN) para evaluar los comportamientos más eficaces en la negociación de un conflicto. Este instrumento tiene su origen en otro anterior, llamado CEN (Cuestionario de Eficacia Negociadora) diseñado por Serrano y Rodríguez (1990).

Las habilidades de negociación se produjeron desde la perspectiva de Serrano (1996) y los principales teóricos del instrumento modelo Mastenbroek (1987,1989) y los presupuestos de la negociación racional Bazerman y Neale (1993). Se describe el proceso de construcción del instrumento así como los procedimientos psicométricos y estadísticos utilizados. La muestra, recogida en Portugal, se compone de 537 sujetos divididos en tres grupos de acuerdo con su experiencia de negociación. Los resultados fueron muy positivos, mostrando que el IN tiene una alta fiabilidad y validez predictiva adecuada. El resultado final fue la elaboración de un inventario, compuesto de 45 ítems. Todavía se debaten también las principales ventajas y limitaciones del instrumento.

La investigación sobre negociación también ha discutido el papel explicativo de las características personales de los negociadores en el proceso y por lo tanto, en los resultados negociados. Esta vez, el segundo trabajo de investigación centrado en el estudio de las características personales de los negociadores tuvo por objetivo averiguar el grado en que los

factores de personalidad considerados en el modelo de cinco factores (amabilidad, apertura a la experiencia, responsabilidad, extroversión y neuroticismo) y el papel del género (masculino, femenino, andrógino e indiferenciado) influyen en la eficacia de la negociación y los estilos de gestión de conflictos (integración, servilismo, dominación, evitación y compromiso) en una muestra de 255 sujetos. También se señaló el papel de algunas características sociodemográficas, incluyendo edad, sexo y nivel de estudios en los estilos de gestión de conflictos y habilidades de negociación.

Los principales resultados mostraron que la extroversión, la amabilidad, la apertura a la experiencia y la responsabilidad caracterizan un desempeño negociador eficaz. Con respecto a la amabilidad, resultados obtenidos son concordantes con la revisión de la literatura: la amabilidad desempeña un papel preferente en la predicción de los cuatro estilos de gestión de conflictos - integración, evitación, dominación y servilismo. Los rasgos de personalidad se correlacionaron positivamente con lo estilo integración, con la excepción del factor del neuroticismo.

Sobre el papel del género, hacemos hincapié en la feminidad, que mantiene relaciones positivas con los estilos de gestión integración y compromiso y con eficacia de negociación. A su vez, la masculinidad tiene una relación positiva con el estilo de dominación.

En relación al estudio de las variables sociodemográficas, se demostró la importancia de la edad y el nivel cultural en el uso de algunos estilos de gestión de conflictos. Y en la eficacia de negociación la edad resultó la única variable significativa.

Finalmente, se discuten los aspectos más importantes derivados de la investigación realizada y las sugerencias para posibles investigaciones.

Palabras clave: Eficacia Negociadora, Estilos de Gestión de Conflicto, Personalidad y el Género

## **Abstract**

Negotiation is a complex process that happens in the day-to-day life of all social actors in different spheres of their existence. As a conflict resolution tool, negotiation requires a relationship between players in a game of social and human behavior where powers and expectations differ, but that are not necessarily irreconcilable.

Therefore, the negotiation process involves the management of these aspects so that the parties resolve the conflict that led to the negotiation and understand the agreement as acceptable and that they recognize their expectations. It is precisely in developing a set of complex behaviors that its effectiveness is measured and which permit negotiators to satisfactorily reconcile their apparently conflicting interests.

The remarkable role of negotiation in contemporary society and the growing interest of academics in understanding the range of issues underlying the effective negotiator, has been one of the most interesting themes in this field.

It is against this background that the issues of negotiation effectiveness are dealt with in this dissertation. Thus, the first research work is the construction of an instrument (Inventory of Negotiation, IN) to assess the most effective behaviors in the negotiation of a conflict. This instrument has its origin in an earlier one, known as CEN (Cuestionário de Eficácia Negociadora), designed by Serrano and Rodriguez (1990).

The negotiation effectiveness was conceptualized from the perspective of Serrano (1996) and the instrument's main theoretical model Mastenbroek (1987.1989) as well as the assumptions of rational negotiation Bazerman and Neale (1993). It described the process of constructing the instrument and the psychometric and statistical procedures used. The sample, collected in Portugal, is composed of 537 subjects divided into three sample groups according to their negotiating experience. The results proved very positive, showing that IN has high reliability and adequate predictive validity. The result was to draw up an inventory, consisting of 45 items. The main advantages and limitations of the instrument are also discussed.

Research on negotiation also indicates the role of personal characteristics of negotiators in the negotiation process and hence on the negotiated outcome. The second research project focused on the study of personal characteristics of negotiators and tries to ascertain the extent to which personality factors considered in the model of five factors (Agreeableness, Openness, Conscientiousness, Extraversion and Neuroticism) and the role of gender (Masculinity, Femininity, Androgynous, and Undifferentiated) influence the effectiveness of negotiation and conflict management styles (Integration, Avoidance,

Compromising, Domination and Obliging) in a sample of 255 subjects. The role of some sociodemographic characteristics, including age, sex and educational attainment in the styles of conflict management and negotiation effectiveness were also considered.

The main results showed that extraversion, agreeableness, openness to experience and conscientiousness characterize an effective negotiator. Agreeableness as a prime factor obtained in this study is consistent with the literature review: Agreeableness plays a preferential role in the prediction of four styles of conflict management - integration, avoidance, domination and obliging . Personality traits correlated positively with the style of integration, except for the factor neuroticism.

Concerning the role of gender, femininity maintains positive relationships with management styles of integration and compromising as well as effective negotiation. In turn, masculinity has a positive relationship with the style domination.

The study of sociodemographic variables demonstrated the importance of age and qualifications in the use of certain styles of conflict management. In addition, on the negotiation effectiveness only the age variable proved significant.

Finally, we discuss the most relevant aspects arising from the research undertaken and suggestions for possible future investigation.

Key - words: Effective Negotiating, Styles of Conflict Management, Personality and Gender



## **INTRODUÇÃO**

A presente dissertação insere-se no tema da eficácia negocial e visa analisar algumas das principais variáveis individuais que contribuem para a resolução construtiva e satisfatória dos conflitos. Dentro desta perspectiva, uma tarefa que irá merecer particular atenção será a construção de um instrumento para avaliar o comportamento eficaz dos negociadores. Paralelamente, pretende-se averiguar se as diferenças relativas aos factores de personalidade, ao papel de género e às variáveis sócio-demográficas assumem relevo na explicação da gestão do conflito e da eficácia negocial.

Apesar de ser visível a actualidade da temática da negociação de conflitos, será importante ter presente que o conflito toma parte de todas as facetas da vida: em casa, no local de trabalho, no lazer, na política; pelo que se deverá levar em consideração a sua importância no dia-a-dia, uma vez que será através dele, ou com ele, que se promovem mudanças sociais, incentivam novos pensamentos, se ajuda a formar o sentido de identidade social. Ainda assim, será de não esquecer ou de não menosprezar as suas consequências negativas: os horrores da guerra, a violência entre povos e raças e as inimizades entre famílias. Por outro lado, a emergência de conflitos no nosso quotidiano não deixa de ser incontornável, como pode ser observado pela crescente interacção e interdependência entre os diferentes actores organizacionais, incentivada pela descentralização e partilha do poder e pelo aparecimento de diferentes grupos nas organizações, tornando o conflito um fenómeno cada vez mais recorrente e estudado de forma a dele ser possível a retirada dos benefícios e minimizados os prejuízos.

Por conseguinte, a questão não será a de evitar ou reprimir o conflito em si, ou considerar a sua funcionalidade ou disfuncionalidade, mas sim a de gerir e enfrentar os conflitos do melhor modo possível. Para tal, a superação de lógicas binárias, centradas no ganhar e no perder, coloca em relevo a importância da boa gestão dos interesses particulares que fundamentam os conflitos, e permite a possibilidade da busca de soluções possivelmente satisfatórias ou de compromisso para ambos os intervenientes.

Concomitantemente, constatamos que vivemos numa época em que nas relações sociais existe uma convicção profunda, cada vez mais extensiva, de que a negociação é o modo mais eficaz de resolver conflitos, contrariamente à imposição nas suas múltiplas formas.

A negociação na actualidade é considerada como uma das formas ideais de interacção social, dado que possibilita a compreensão, o respeito e o reconhecimento dos participantes;

para além de permitir alcançar soluções em disputas, edificar a oportunidade de actuações coordenadas na diversidade, fomentar o diálogo e a capacidade das pessoas se empenharem em resoluções e acordos participativos, especificando as mudanças a efectuar, tanto em práticas materiais, como em papéis relacionais estabelecidos na base de perspectivas práticas e viáveis. A negociação consiste num procedimento não violento o que leva a que numerosos autores a considerem como o método mais adequado para a solução de conflitos entre as diferentes partes. Efectivamente, a negociação facilita a adopção de uma solução mutuamente aceitável, menos onerosa permitindo a projecção conjunta de futuras relações entre as partes.

Como tal, a negociação torna-se importante e aplicável a uma vasta série de facetas da vida humana, como a laboral, a familiar, a organizacional, a social e política, motivo que terá conduzido Munduate (1992) a declarar que a sociedade actual tem sido qualificada como uma sociedade negociada ou uma ordem negociada.

A negociação passa também, inevitavelmente, por um processo de tomada de decisão, através do qual os intervenientes estabelecem, ou aspiram a estabelecer, um acordo por contraposição a um modo de acção unilateral. O processo é encetado quando é reconhecida a existência de posições divergentes mas interdependentes, cuja natureza compreenderá a percepção de interesses comuns.

Importará, todavia, alertar para o facto da negociação não poder ser vista como uma panaceia, ou um talismã para a resolução de todos os conflitos (Serrano & Rodriguez, 1993a), tanto mais que há a considerar um conjunto de questões acerca do fenómeno negociação, designadamente, a existência de crenças e valores que dificilmente serão objecto de negociação, bem como há a ter em atenção que nem sempre os contextos de conflito proporcionam as condições para uma boa efectividade de negociação.

Um dos problemas mais determinantes e interessantes nos estudos de negociação tem sido o conhecimento do conjunto de aspectos subjacentes à eficácia negociadora. Desta feita, o estudo da eficácia da negociação constitui uma das problemáticas que maior atenção tem recebido na literatura da especialidade, quer de cariz académico quer de âmbito gestor. A confirmar o sobredito Dorado e Medina (2005) ressaltam o interesse em abordar a questão da eficácia da negociação, referindo a necessidade de haver critérios válidos para a mensuração da sua efectividade, quer no plano descritivo, no qual nos colocamos quando pretendemos compreender as chaves da situação, quer no plano prescritivo, que emerge quando pretendemos proporcionar linhas orientadoras aos negociadores acerca do modo mais efectivo de solucionar os conflitos.

A eficácia negocial encaminha-nos para a abordagem de três assuntos cruciais, a saber: a) delimitação do conceito de eficácia negocial; b) definição de um conjunto de orientações teóricas que descrevam as actividades que um negociador deve desenvolver para ser eficaz; e c) identificação de instrumentos operativos e consistentes assentes em critérios válidos que nos possibilitem avaliar os comportamentos mais eficazes na negociação de um conflito.

No decurso desta dissertação, entendemos a actividade negociadora como eficaz quando resolve o conflito que deu lugar à mesma, de modo a que as partes percebam e expressem que o acordo é aceitável e reconheçam satisfatoriamente as expectativas de cada uma delas (Serrano, 1996). Digamos que os negociadores eficazes manifestam uma postura de positividade face ao conflito, concebendo-a como natural e edificante, tendo capacidades para fomentar negociações construtivas.

É importante salientar que a perspectiva de eficácia negocial que assumimos pressupõe uma atitude de colaboração e um determinado nível de sinceridade para com a outra parte. Assim sendo, ser eficaz a negociar não se traduzirá em destroçar visivelmente o adversário, nem em manipulações da negociação, mas na existência de concessões recíprocas, perspectiva que nos conduziu à adopção do modelo de Mastenbroek (1987,1989) como guia orientador relativamente as actividades que um negociador deve desenvolver para ser eficaz.

O interesse na aplicação do modelo de Mastenbroek é que este encerra uma sólida articulação conceptual e de grande perceptibilidade entre as orientações de comportamento mais global e estratégico (as quatro dimensões da negociação eficaz) e as acções que os negociadores dispõem para as colocar em prática, ou sejam, as tácticas (Cunha, 2001).

O conjunto de condutas complexas que estabelecem, segundo Mastenbroek (1989), uma negociação eficaz compreende uma combinação de quatro actividades basilares, com os seus dilemas e respectivas acções tácticas, especificamente, obter resultados substanciais, influenciar o equilíbrio de poder, promover um clima construtivo e desenvolver um procedimento flexível.

No que respeita às características do negociador convirá referir que a eficácia do mesmo encontra-se influenciada por determinadas características individuais que resultam relevantes no conjunto de condutas desenroladas no complexo processo que denominamos por negociação. Assim sendo, a literatura da especialidade evidencia que muitos investigadores têm procurado constituir um marco genérico para ordenar todos os factores que incidem na negociação, atribuindo-lhes uma variedade de denominações, entre as quais, factores pessoais, variáveis de personalidade, características de personalidade.

Embora seja controversa a opinião dos investigadores relativamente à importância das características individuais e de estarmos longe de encontrar resultados suficientemente consistentes e aceitáveis, esta linha de investigação permanece revestida de grande interesse e de consequências relevantes, nomeadamente, na análise da interacção negociadora, da eficácia negocial e na formação de negociadores. Assim, corroboramos a opinião de diversos investigadores (e.g. Terhune, 1970; Herman & Kogan, 1977; Bercovitch, 1984; Barry & Freidamn, 1998; Lewick, Sanders & Milton 2000; Bono, Boles, Judge & Lauver, 2002) de que as características individuais desempenham um papel a valorizar nos resultados negociais.

As características dos negociadores concorrem para estabelecer a natureza do processo negocial (Bercovitch, 1984), influenciam o clima negocial (Herman & Kogan, 1977), influem o modo como os indivíduos interpretam o conflito vivenciado (Bono, et al., 2002), e encontram-se relacionadas com o processo de negociação e com os resultados alcançados (Barry & Freidamn, 1998; Lewick, et al., 2000). Os autores referenciados partilham também a convicção de que as características individuais dos negociadores desempenham um papel basilar na explicação do processo negocial e, previsivelmente, no seu resultado.

De entre todas as características individuais, a ideia que ressalta da literatura, é que a personalidade e o género têm sido das variáveis que tem suscitado maior interesse.

Recentemente, foi desenvolvido um conjunto de estudos que procuraram relacionar os factores de personalidade contemplados no modelo dos cinco factores com as condutas apresentadas pelos negociadores (e.g. Barry & Friedman, 1998; Antonioni 1998, Sandy, Boarman & Deutsch, 2000; Jensen- Campbell, L. & Graziano 2001; Ma, 2005; Park & Antonioni, 2007). Grande parte dessas investigações avalia o comportamento negocial através dos estilos de gestão de conflitos, dado serem considerados como importantes e actuais indicadores dos comportamentos de negociação (Ma, 2005). Analogamente, outros autores centram-se na análise da eficácia nos processos de negociação devido às suas repercussões teóricas e práticas (e.g. Serrano, 1996; Serrano & Rodríguez, 1993a; Thompson, 1990).

Com a inclusão do modelo de cinco factores na investigação sobre o papel da personalidade na negociação foram superadas as limitações inerentes ao estudo dos traços de forma isolada, contudo, têm emergido outras dificuldades. A carência de critérios uniformes para investigar a eficácia negocial tem dificultado a incorporação e interpretação dos resultados encontrados na literatura (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992). Acresce que as investigações que relacionaram os *big five* com os estilos de gestão de conflitos não têm encontrado resultados suficientemente congruentes (Sandy et al., 2000).

Na nossa perspectiva, defrontar os conflitos e a resolução construtiva dos mesmos, encaminha-nos para a relevância destas temáticas coexistentes, mas tantas vezes analisadas à parte: a negociação e os estilos de gestão de conflito. Os estilos de gestão de conflito são entendidos por grande parte dos trabalhos como os principais responsáveis pelo comportamento dos sujeitos no decurso de um conflito. Metaforicamente, poderíamos afirmar com Wilmot e Hoher (1997) que os estilos descrevem a grande pintura e as táticas descrevem as peças específicas da comunicação da grande pintura.

Nesta linha de pensamento, consideramos pertinente que ao analisar-se o papel da personalidade na resolução de conflitos se tenha em consideração a eficácia negocial e os estilos de gestão. Esta assunção radica na constatação do aumentado interesse em verificar a influência da personalidade nos resultados da negociação e em estabelecer a relação entre a personalidade e os estilos de gestão de conflito.

A segunda das características individuais e da resolução de conflitos que tem prefigurado vários estudos na última década prende-se com a análise das diferenças de género e da sua influência no campo da negociação. Como afirmam Cisneros, Medina e Dorado (2005) o estudo das diferenças de género na negociação foi assinalado como um factor que podia ter um real interesse na análise das diferenças individuais, pese embora perdurar uma certa inconsistência nos resultados sobre o papel do género nas condutas de negociação, bem como no grau de eficácia negocial. Inconsistência que fez com que essas relações parecessem pouco relevantes e que os investigadores abandonassem prematuramente essa linha de investigação.

Efectivamente, as análises negativas apontadas aos estudos do género na negociação estão relacionadas com a dificuldade em encontrar resultados suficientemente consistentes (Griffith, 1991; Kray & Babock, 2006), mas também, porque em muitas investigações o sexo biológico e o género eram observados como se se tratassem de variáveis similares, não o sendo (cf. Korabik, 1990). Outra crítica ainda apontada provém da utilização do dilema do prisioneiro e outros paradigmas dos jogos em que os participantes representam papéis; no entanto, nas negociações reais o negociador é sempre alguém que tem motivações próprias em jogo face aos possíveis resultados finais (Pruitt, 1981).

Apesar dessas análises, verifica-se que investigadores “*voltaram a abrir o livro*” na tentativa de compreenderem a importância do género no processo negocial e, consequentemente, nos resultados. Ideia que radica na constatação de que alguns estudos anteriores sobre as relações entre o sexo biológico e os estilos de conflito em contextos

organizacionais estão abertos à reinterpretação (Korabik, 1990), sobretudo por permanecerem ainda questões em aberto, o que impulsionou um renascimento desta temática.

Face ao exposto, preside a esta investigação a concretização de três objectivos principais: 1) construção de um instrumento (Inventário de Negociação, I.N) para a avaliação dos comportamentos mais eficazes na negociação de um conflito; 2) analisar em que medida os factores de personalidade, o papel de género e as variáveis sóciodemográficas (sexo, idade e habilitações literárias) influenciam a eficácia da negociação e os estilos de gestão de conflito e 3) o estudo da relação existente entre os estilos de gestão e a eficácia negocial.

Assim, empreendemos dois trabalhos de investigação como a seguir se descreve. Um dedicado à construção de um instrumento para avaliar a eficácia negocial, pois, como referimos anteriormente, a literatura atribui notoriedade ao tema da eficácia negocial e, por conseguinte, à construção de um instrumento deste tipo, já que a percepção de eficácia é um facto que pode alterar o comportamento e a satisfação dos indivíduos numa situação negocial.

O segundo trabalho de investigação dedicado ao estudo das características pessoais dos negociadores pretende não só contribuir para o conhecimento destas, mas também considerar em simultâneo duas aproximações diferentes, designadamente, personalidade e género, na análise da resolução de conflitos e da negociação. Realçamos ainda que na abordagem dedicada à compreensão do género na resolução de conflitos por nós empreendida, diferenciámos a articulação entre as variáveis sexo biológico (masculino, feminino) e papel de género (masculino, feminino, andrógino e indiferenciado).

Em síntese o presente trabalho tem por objecto o estudo da negociação e de variáveis individuais, pretensão que, como é evidente, exige delimitar tanto os seus pressupostos teóricos como metodológicos, bem como a estrutura sistemática em que se desenvolveu esta dissertação.

Deste modo, a tese encontra-se estruturada em duas partes claramente distintas. Na primeira parte, apresentamos em cinco capítulos o enquadramento teórico na qual se integra a dissertação.

No Capítulo I tecemos algumas considerações sobre o conflito social abordando o conceito, natureza e fases do conflito, as dimensões positivas e negativas dos conflitos e o processo de escalada do conflito.

O Capítulo II é dedicado aos estilos de gestão de conflito; assim após uma breve reflexão acerca da concepção de estilos de gestão, são apresentadas as diversas abordagens teóricas sobre os estilos de gestão de conflito.

O terceiro Capítulo apresenta o processo de negociação de conflitos. Abrimos este capítulo pela exposição de concepções fundamentais à negociação de conflitos (conceito e características da negociação, processo de negociação e tipos de negociação) com o intuito de proporcionar um entendimento integrado acerca da natureza da negociação. De seguida, centramo-nos nas principais estratégias e táticas empregues pelo negociador durante um processo de negociação, realçando os modelos de Pruitt e de Bazerman e Neale (1993), dada a sua notoriedade neste campo do conhecimento, mas primordialmente, por termos tido em consideração pressupostos destes modelos na base conceptual do questionário de negociação elaborado neste trabalho. Ainda neste capítulo, atribuímos relevo à temática da eficácia negocial, descrevendo os modelos mais valorizados pela literatura e os correspondentes critérios de eficácia. Nesta descrição ressaltamos o modelo de Mastenbroek (1989), dado este fundamentar o primeiro estudo empírico.

No quarto Capítulo procuramos ilustrar a importância das características pessoais dos negociadores. Concretamente, centramo-nos nas variáveis individuais mais relevantes, para, de seguida, evidenciarmos um conjunto de estudos empíricos centrados na relevância dos factores de personalidade pertencentes ao modelo de cinco factores na gestão de conflitos e na negociação.

No Capítulo V, em primeiro lugar, procuramos diferenciar os conceitos de género e sexo e apresentar os modelos de identidade de género. Considerámos pertinente e importante a inclusão de uma secção dedicada a diferenciar os referidos conceitos de género e sexo, uma vez que o emprego destes conceitos como similares pode concorrer para as debilidades apontadas na literatura atinente à relação entre género e resolução de conflito (Korabik, 1990). Pareceu-nos igualmente importante a descrição dos modelos de identidade de género, dado o segundo estudo empírico utilizar um questionário (*Bem Sex Role Inventory*) alicerçado nos pressupostos teóricos dum modelo de identidade de género, especificamente, no modelo andrógino.

De seguida, empreendemos uma revisão aos estudos sobre género, conflito e negociação. A esse respeito, a literatura é, em geral, muito dispersa. Encontram-se estudos centrados na análise de questões assaz distintas, utilizando diferentes metodologias e com diferentes populações o que pode ter contribuído para a inconsistência de resultados e para a sua diversidade.

A segunda parte, de carácter empírico, contempla dois trabalhos de investigação.

O primeiro contempla a construção de um Inventário de Negociação (IN) para a mensuração da eficácia negocial com uma dupla finalidade: colocar à prova o esquema

conceptual que o fundamenta e poder dispor de um instrumento para medir as habilidades negociadoras. Este instrumento (IN) teve a sua origem num outro anterior, denominado CEN (*Cuestionário de Eficácia Negociadora*), desenhado por Serrano e Rodríguez (1990). Desta feita, é descrito o processo de construção do instrumento, bem como os procedimentos estatísticos e psicométricos utilizados. Como já referimos, o Inventário de Negociação por nós elaborado teve a sua origem no CEN, assim sendo, é também descrito sucintamente o historial do seu processo de construção. Finalmente, são discutidas as principais vantagens e limitações do instrumento.

O segundo trabalho de investigação, exposto no Capítulo VII, é particularmente dedicado a averiguar em que medida os factores de personalidade considerados no modelo dos cinco factores (Amabilidade, Abertura à Experiência, Conscienciosidade, Extroversão e Neuroticismo) e o papel de género (Masculino, Feminino, Andrógino e Indiferenciado) influenciam a eficácia da negociação e os estilos de gestão de conflito definidos no modelo bidimensional dos cinco estilos (Integração, Evitamento, Compromisso, Dominação e Servilismo) de Rahim & Bonoma (1979). Será também analisado o papel de algumas características sócio-demográficas, nomeadamente, idade, sexo e habilitações literárias nos estilos de gestão do conflito e na eficácia negocial.

Assim, procurámos delinear as opções metodológicas empregues na realização desta investigação descrevendo, deste modo, os objectivos da investigação, a caracterização da amostra, os instrumentos e procedimentos utilizados. De seguida, descrevemos a análise e interpretação dos resultados decorrentes do tratamento estatístico e as conclusões relativas à investigação empírica.

A dissertação finaliza com uma reflexão conclusiva onde se apresentam os principais contributos e limitações do presente trabalho e se oferecem indicações para possíveis projectos de investigação. Complementarmente, são apresentados em anexo os instrumentos utilizados nos estudos empíricos.



## **PARTE TEÓRICA**



## **Capítulo I – Considerações sobre o Conflito Social**

Falar de conflitos é simultaneamente cómodo, já que o termo é consagrado pelo uso, mas também impreciso. Impreciso porque este termo abrange uma multiplicidade de situações desde o nível individual, familiar, grupal, organizacional até ao internacional. Não surpreende, por isso, que o conceito de conflito e a diversidade de situações a este inerentes, desde os seus antecedentes à sua gestão, tenham ocupado um lugar, privilegiado nas ciências sociais e humanas e tenham alimentado uma extensa produção científica cuja heterogeneidade de análises terá em muito contribuído para uma melhor compreensão do mesmo.

Assim, este capítulo pretende esclarecer algumas concepções básicas do conflito. Apresentar as fases do conflito e numa lógica de que os conflitos constituem riscos ou oportunidades dependendo do modo como são geridos apresentar dimensões positivas ou negativas dos conflitos. Por último, explicar as mudanças sobrevindas nas situações de escalada de conflito, com o objectivo de alertar para a necessidade da existência de um certo controlo para que o conflito, à posteriori, produza resultados positivos.

### ***1.1. Conceito e natureza do conflito***

Escrever uma secção dedicada ao conceito de conflito não é tarefa fácil, mas é estimulante. Por um lado, as dificuldades que comporta dizem respeito, às inúmeras definições que existem e à diversidade de significados que lhe estão associados. Por outro lado, trata-se de um conceito que, no decurso dos tempos tem tido visões diferentes tanto do ponto de vista social, como do ponto de vista científico. Factores que nos incentivam a especificar as suas diferentes acepções.

Touzard (1981) refere que o vocábulo conflito designa uma “situação complexa que se define primeiro por uma determinada estrutura das relações sociais” (p.47). Ainda de um modo simplista, Deutsch (1980) assinala que “estamos perante um conflito quando existe qualquer tipo de actividade incompatível” (p.47). Incompatibilidades que são acentuadas por Thomas (1979) e Van de Vliert (1993) ao assinalarem que o conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar os seus interesses.

Na mesma linha de pensamento, Bercovitch (1984) menciona que conflito é a percepção de incompatibilidade entre dois ou mais actores e a variedade de comportamentos associados a estas percepções; para o autor esta vasta noção clarifica o conceito de conflito em todos os sistemas sociais independentemente do local, do tempo e do espaço.

Ainda, Danohue e Kolt (1992) definem conflito como “uma situação na qual pessoas interdependentes exprimem diferenças na satisfação de necessidades e interesses individuais e experimentam interferência em atingir os seus objectivos” (p.3).

Paralelamente, Serrano e Rodriguez (1993a) conceptualizam conflitos como uma “situação social na qual duas ou mais partes se confrontam para alcançar objectivos percebidos como incompatíveis” (p.8). Adiantando ainda que existem elementos essenciais que contribuem para descrever o conflito, ou conforme assinala Pondy (1967) existem fenómenos básicos inerentes à maior partes dos conflitos.

Assinala Pondy (1967), a existência de elementos ou factores objectivos que na sua óptica são os responsáveis pelo surgimento do conflito e portanto, antecedem o mesmo; a saber: os recursos económicos, a defesa de valores, o poder, etc, os quais podem surgir isoladamente ou de forma combinada. Mas, para que o conflito surja, é necessário existirem determinadas condições, designadamente, que a relação entre as partes seja pautada pela interdependência (esta relação de interdependência abrange desde a solução de problemas à consecução dos objectivos, isto significa, que uma parte depende e determina a outra) e pela presença de incompatibilidade de objectivos percebidos pelas partes.

Apesar de termos descrito a primeira dimensão do conflito como objectiva, aparece claramente uma conotação subjectiva quando referimos a percepção de incompatibilidade. Ou seja, mesmo que existam causas objectivas que, por si só, justifiquem o conflito, ele só surge se estas forem “sentidas” como tal pelos sujeitos. Os objectivos pretendidos pelas partes são percebidos como incompatíveis, o que não significa que realmente o sejam; frequentemente trata-se de distorções perceptíveis que acentuam as diferenças entre as partes.

Numa outra dimensão, o conflito engloba estados emocionais entre as partes expressas por sentimentos de hostilidade, tensão, medo e/ou descrédito.

Estes aspectos afectivos, emocionais e expressivos são abordados por Deutsch (1969) como conflito latente designando-os como representações, percepções, estereótipos ou sentimentos que as partes acumulam ou experimentam entre si. Estes aspectos subjacentes podem suplantar os aspectos mais racionais e estratégicos do conflito. Além de mais, em determinados casos, o conflito manifesto não é mais do que um aspecto sintomático de um conflito latente ou expressivo.

Por sua vez, no âmbito dos conflitos interpessoais, Walton (1973) distingue claramente conflitos substantivos e conflitos emocionais. Os conflitos substantivos caracterizam-se por desacordos sobre políticas e práticas, recursos, e concepções discrepantes sobre papéis ou funções e relações entre estes; enquanto que os conflitos emocionais

implicam sentimentos negativos entre as partes, como por exemplo, a ira, a desconfiança e o desprezo.

Assim, quando existe uma forte implicação em termos emocionais há um grande perigo de distorção na percepção dos factos. Nestas circunstâncias pode acontecer que o pensamento se transforme em desiderativo perdendo, em grande medida, a lógica racional. Assim, o discurso irá impregnado de imagens de afectividade que enfatizam os interesses pessoais e grupais, em vez de reflectir a realidade dos acontecimentos. Este género de pensamentos propícia a manipulação de atitudes sociais, a opinião pública e as condutas colectivas; os exemplos no campo da propaganda política, segundo Pinillos (1984) são evidentes e funestos.

Deste modo, todo o conflito se caracteriza por um modo peculiar de categorizar a realidade, de modo a que a situação seja entendida como potencialmente conflitiva, isto é, a parte contrária como antagonica, e frequentemente reestrutura-se cognitivamente a realidade envolvente para a colocar de acordo com a situação definida pelo conflito.

Por fim, o conflito pode veicular na sua expressão condutas de agressividade verbal ou não verbal. Apesar de em contextos normais a regra ser a inibição da agressividade; já em contextos de conflitos expressos surge a desinibição uma vez que a agressão passa a ser “justificada” socialmente.

A maior parte da literatura, ao descrever um conflito partilha como essenciais os elementos acima mencionados. Não obstante o nível onde surge o conflito (internacional, grupal, organizacional, etc.), este desenvolve uma série de peculiaridades específicas. De forma que, Deutsch (1971) procurou elaborar um inventário das variáveis que caracterizam um conflito e, obviamente influenciam o seu desenvolvimento e a sua gestão. A saber:

- as características das partes em confronto (valores, aspirações e objectivos, atitudes face ao conflito, estratégias e tácticas possíveis);
- as relações anteriores das partes (a evolução das atitudes e as expectativas de um face ao outro);
- o ambiente ou contexto social onde se desenrola o conflito (restrições, incentivos ou dissuasão perante a resolução do conflito, normas e regras institucionais que o regulam);
- a natureza do problema que originou o conflito (a sua extensão, o seu significado motivacional, a sua periodicidade);
- o ambiente social em cujo cenário se desenrola o conflito (normas e regras que o regulam);

- os “públicos” e suas relações com o tema do conflito;
- as estratégias e as táticas utilizadas (utilidades positivas e negativas, as pressões e ameaças utilizáveis, a liberdade de escolha, as possibilidades de comunicação e de intercâmbio de informação, a credibilidade de informação trocada);
- as consequências do conflito para cada parte, a curto e médio prazo (as mudanças possíveis derivadas do conflito, para cada parte e para as relações entre as partes, o prestígio que se pode ganhar ou perder).

Desta feita, uma das preocupações dos estudiosos tem sido a elaboração de um modelo que sistematize os factores fundamentais presentes num conflito. No decurso do tempo, vários autores desenvolveram modelos nesse sentido, entre os quais salientamos um de grande importância: o Modelo Eclético do Conflito Intergrupar de Fisher (1990). Para a sua elaboração Fisher (1990) procedeu à recolha e sistematização dos aspectos mais rigorosos e interessantes do que foi investigado sobre o conflito, dando lugar a um modelo aberto e abrangente.

Numa perspectiva eclética, com o objectivo de analisar o conflito na sua globalidade, Fisher aponta três níveis de análise: individual, grupal e intergrupar. Por outro lado, coloca as variáveis segundo a sequência temporal em que normalmente aparecem no decurso do processo conflitivo. Finalmente, estabelece princípios de interacção, descrevendo assim as relações entre elas dentro do sistema. Deste modo, ordenam-se e relacionam-se variáveis como autoestima, identidade social, autoritarismo, diferenças culturais, etnocentrismo, estilos de liderança, padrões de comunicação, dando lugar a um esquema útil, expressivo e rigoroso.

## ***1.2. Fases do Conflito***

O conflito acontece, geralmente, mais como um processo continuado e sequencial do que como um facto isolado. Apesar da complexidade inerente a este processo, a literatura oferece-nos vários modelos para a sua caracterização. Alguns destes serão enunciados seguidamente.

### **Modelo de Pondy (1967)**

Pondy (1967) elaborou um modelo de cinco fases sequenciais no desenvolvimento do conflito. Na primeira fase, denominada de conflito latente, o autor considera já a existência de diferenças individuais, de grupo ou de estruturas organizacionais que potenciam o conflito, sem que nenhuma das partes o perceba, contudo, pode existir alguma suposição sobre ele. A

segunda fase, designada de conflito percebido os problemas já são apreendidos e os intervenientes envolvidos no conflito sabem da sua existência. A terceira fase, conflito sentido, emerge frequentemente uma reacção emocional ao conflito, que pode expressar-se sob a forma de tensão, hostilidade, ansiedade, etc. A dimensão emocional característica desta fase é o aspecto que permite a distinção com a fase precedente. Na quarta fase, conflito manifesto, os intervenientes demonstram visivelmente comportamentos intencionais de frustrar ou obstruir os interesses dos seus opositores.

Na quinta fase, o conflito propende a determinar a dinâmica de situações futuras, ou seja, através do reequacionamento da forma como o conflito foi resolvido irá estabelecer-se a base das relações entre as partes.

### **Modelo de Walton e Dutton (1969)**

Walton e Dutton elaboraram um modelo geral de conflito intergrupos aplicável a todas as relações laterais entre as diferentes unidades organizacionais (departamentos, divisões, secções, etc.), envolvidas em qualquer tipo de transacção, abrangendo tomadas de decisão conjuntas, troca de informação, aconselhamento, auditorias e inspecções. O seu modelo é constituído por quatro fases; a saber: antecedentes de conflito, atributos de relação lateral, gestão da relação e consequências da mesma.

Para estes autores o conflito resulta em grande parte de factores que exteriormente causaram a relação ou a precederam. Muitos destes factores ou condições são encaminhados para a relação por aqueles que conceberam a estrutura e a tecnologia da organização. Por exemplo, fontes do conflito como a interdependência, o desequilíbrio entre autoridade-prestígio e a partilha de recursos.

No que toca a relação interdepartamental Walton e Dutton distinguem entre relações laterais integrativas e distributivas. A diferença é a seguinte: tomar decisões numa relação integrativa salienta a resolução de problemas e a livre troca de informação; enquanto que na relação distributiva se assiste a discussões e por vezes à distorção de informação.

Por sua vez, as interacções numa relação integrativa são flexíveis e abertas; numa relação distributiva são rígidas e formais. As atitudes referentes à outra unidade quando prevalece uma relação integrativa são positivas e amigáveis; numa relação distributiva são negativas e de desconfiança.

Walton e Dutton referem também que apesar de o conflito potencial de uma situação estar em grande parte estabelecido pelos antecedentes e pela natureza da relação intergrupo,

algumas organizações têm mais êxito no controlo das estratégias de gestão de conflitos que adoptam; estas estratégias são denominadas por *gestão interface*.

### **Modelo de Robbins (1974)**

Robbins (1974) descreve o conflito como um processo que decorre em cinco fases ou estádios. O primeiro estádio denominado de *Oposição ou Incompatibilidade Potencial* pressupõe que devem estar presentes condições que preestabeleçam o conflito como, por exemplo, dificuldades na comunicação, problemas estruturais, estilos de liderança, e variáveis pessoais.

O segundo estádio designado por *Cognição e Personalização* surge quando existe a percepção das condições predisponentes do conflito e o envolvimento pessoal dos sujeitos.

O terceiro estádio designado por *Intenções* caracteriza-se pela intenção que cada uma das partes manifesta relativamente à forma de actuar no processo de conflito. Valendo a este propósito ressaltar que a atitude intencional de uma das partes, é baseada na inferência que ela faz da outra atribuindo-lhe determinadas intenções, bem como na imaginação de que a outra parte poderá actuar de um modo específico. Neste modelo existem duas dimensões que devem ser ponderadas na análise das intenções: a cooperatividade por constituir o grau em que uma parte tenta satisfazer os interesses da outra parte e a assertividade por respeitar ao grau em que cada parte busca satisfazer os seus próprios interesses.

O quarto estádio *Comportamento*, tem início quando uma parte desencadeia a acção que frustra a obtenção dos objectivos ou necessidades de outra parte (esta acção pode ser subtil, indirecta e muito controlada ou ser expressa em atitudes directas, agressivas, violentas e descontroladas).

Por fim, o quinto e último estádio denominado *Resultados*, na inter relação acção – reacção entre as partes conflitantes produzem-se resultados, tais resultados podem ser ou não funcionais.

### **Modelo de Thomas (1992)**

De acordo com Thomas (1992) a análise do conflito como processo tem a vantagem de simplificar a sua observação e, a partir da divisão do problema, tornar realizável uma análise/descrição mais aprofundada de cada episódio do fenómeno.

Nessa medida o episódio do conflito tem início com a percepção por uma das partes, de que foi lesada pelo oponente, em algum assunto que afecta os seus interesses próprios. Pelo que, a percepção de algo que incomoda leva ao desenvolvimento de pensamentos e



emoções pela parte atingida, e possivelmente, a uma resposta do oponente (Thomas, 1992). Esses pensamentos e emoções originam a formulação de intenções estratégicas, ou estilos de gestão do conflito, que se corporalizam em comportamentos. Por sua vez, a outra parte da interacção, pode reagir ao comportamento adoptado e dependendo destes comportamentos, as interacções subsequentes entre as partes podem prolongar-se no tempo.

Considera também, o autor, que no decurso da interacção, os pensamentos e emoções de uma das partes podem mudar, alterando subsequentemente os estilos e comportamentos a serem adoptados, contudo, chama a atenção para o facto dos estilos de gestão de conflitos poderem ser compreendidos como as intenções mais genéricas adoptadas pela parte no conflito. Quando a interacção se interrompe, um conjunto de resultados ocorre, sendo que esses resultados moldam os episódios de conflito subsequentes.

Do exposto reconhece-se que para o autor em apreço, o conflito acontece como um processo, ou sequência de eventos. Sequência que tem como unidade de análise um episódio de conflito envolvendo duas partes, tendo cada episódio a sua lógica interna, de modo a que cada novo facto utiliza os resultados de factos anteriores. Em suma, os conflitos apresentam ligações entre si, na medida em que cada novo episódio é retroalimentado pelos resultados de episódios anteriores.

### **Modelo de De Dreu e colaboradores (1999)**

Este modelo é referenciado na literatura atinente como um dos modelos mais populares e com maior poder interpretativo e explicativo do conflito. De uma forma sintética os pressupostos do modelo (De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999) são os seguintes:

- Os conflitos podem ter diversos tipos de antecedentes, salientando-se, as variáveis individuais (valores e características de personalidade), variáveis de relação (desconfiança mútua, conflitos não resolvidos) e variáveis de situação (crise económica);
- Os antecedentes podem explicar o surgimento de diferentes tipos de conflito;
- Como consequência, os oponentes, experimentam cognições, sentimentos e motivações; das quais derivam intenções estratégicas e acções.
- As partes no conflito podem adoptar vários comportamentos de gestão de conflitos.
- Os resultados, podem ser benéficos ou prejudiciais para as partes envolvidas. Com efeito, esses resultados podem ocasionar outros conflitos, promover novas experiências e novas estratégias comportamentais.

Em forma de síntese, e tendo como referência o conjunto dos modelos apresentados cremos ser de salientar que são três as características fundamentais que os modelos nos revelam e que se identificam estarem relacionadas. Primeira: constatamos que o conflito pode ser analisado como um processo, dado que se pode dividir em etapas distintas, proporcionando, deste modo, uma melhor compreensão do fenómeno, e possibilitando às partes identificar em que fase do processo se encontram. Segunda: o conflito foi visualizado como um facto cíclico e dinâmico, modificado com o decurso do tempo e pelo modo como é abordado. Terceira: na senda das ideias de Pondy (1967), Robbins (1974) e Thomas (1992) ficou patente que existe uma fase no processo em que as partes não percebem o conflito e unicamente depois dessa percepção recíproca é que o conflito é instaurado.

Cabendo ainda ressaltar que conflito pode ser um risco ou uma oportunidade para as partes, isto é, pode ter como consequência o rompimento absoluto da relação ou o aproveitamento da situação para o crescimento comum, dependendo de como for gerido. Aspecto que irá merecer, no subcapítulo seguinte, a nossa atenção.

### ***1.3. Dimensões positivas e negativas dos conflitos***

A concepção clássica do conflito que defendia que a existência de conflitos é algo nefasto e, portanto, reclama estratégias gestionárias conducentes ao seu evitamento, tem vindo a perder vigor, dando lugar a uma concepção defensora de que o conflito veicula vantagens e desvantagens.

Observe-se que, a propensão em considerar o conflito como algo de negativo é frequente na sociedade ocidental, no entanto, uma visão menos etnocêntrica permitirá observar aspectos positivos na medida em que no conflito se podem desocultar novas oportunidades e visões distintas, e, por outro lado, ver nos aspectos negativos, os riscos a correr ou que decorrem da interacção conflituosa. É necessário, contudo, não deixar de mencionar que o desenvolvimento dos sistemas sociais requer um nível moderado de conflito.

Nessa medida, será de referir as vantagens do conflito que têm ganho proeminência: funcionar como motor de mudança em termos políticos, económicos, e dos direitos humanos; anular a resistência à inovação (tecnológica, económica); ser uma situação propícia para aprender habilidades de negociação; possuir uma função catártica, permitindo libertar tensões acumuladas; promover a coesão grupal, redefinindo a estrutura do próprio grupo; constituir uma forma de testagem do poder; possibilitar o reconhecimento de diferentes pontos de vista; representar uma das poucas formas de colocar os oponentes em contacto.

Na mesma linha de ideias Deutsch (1990), refere que o conflito pode, mesmo, constituir um eficaz antídoto contra a inércia, dado poder suscitar o interesse e a curiosidade, tornando-se, talvez, o meio mais credível para que os problemas possam ser elucidados e discutidos, ou seja, para que seja possível encontrar soluções na medida em que se arroga como fonte de transformações individuais e sociais.

Porém, no seu reverso, o conflito pode contribuir para a diminuição da autoestima, provocando um sentimento de ineficácia das partes; aumentar as distorções perceptivas, fomentando a polarização e a hostilidade; e conduzir a uma alteração dos canais de comunicação.

Em rigor, contrariamente à concepção clássica, o conflito está longe de ser algo infrutífero ou desfavorável, pelo contrário, revela-se em diversas circunstâncias que pode ser positivo, rentável e instrumental na medida em que através dele podem ser conquistados objectivos que, sem ele, teriam sido impossíveis. Não obstante seria incauto e socialmente suicida, assentarmos exclusivamente nos aspectos positivos e não ressaltar que os conflitos também estimulam as soluções de força e fomentam percepções, atitudes e condutas hostis entre os indivíduos, os grupos e a comunidade.

Rahim na sua obra *“Managing conflict in organizations”* (2001) apresenta uma enumeração dos prováveis efeitos positivos ou funcionais e negativos ou disfuncionais, dos conflitos nas organizações. Assim, como efeitos funcionais ou positivos: os conflitos podem estimular a inovação e a criatividade, levar indivíduos e grupos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vistas, melhorar a performance individual e grupal e encontrar soluções alternativas para os problemas. Quanto aos efeitos disfuncionais ou negativos: os conflitos podem causar *stress* e insatisfação no trabalho, afectar o envolvimento e lealdade organizacionais, reduzir a comunicação entre indivíduos e grupos, gerar um clima de falta de confiança no trabalho, desgastar os relacionamentos profissionais, reduzir a performance no trabalho e originar resistência à mudança.

Na perspectiva de Baron (1984) o conflito pode ser visualizado como uma moeda de dois lados. No lado positivo, encontramos aspectos como uma maior consideração pelas novas ideias e a ponderação acentuada sobre problemas chave e no lado negativo deparamo-nos com efeitos como o bloqueio da comunicação, a diminuição da capacidade de procurar outras perspectivas e a potencialização de estereótipos negativos.

No que concerne, a activação do conflito Brown (1983) utiliza a curva da lei de Yerkes – Dodson, na qual se determina que a relação entre quantidade de conflito e os

resultados obtidos toma a forma de um U invertido, do modo que um nível muito baixo ou excessivamente elevado do conflito provoca consequências negativas (figura 1.1).

### **Resultados Organizacionais**

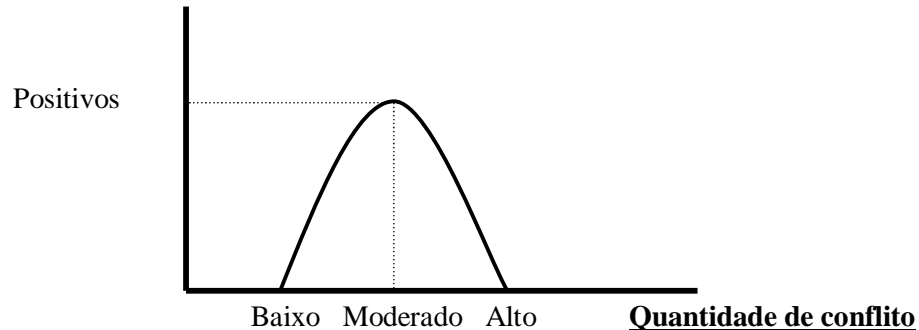


Figura 1.1. Relação entre quantidade de conflito e resultados da organização (Brown, 1983)

Pelo seu lado, Robbins (1987) ao considerar o conflito ao nível organizacional conclui que ambos os extremos obstruem o desempenho organizacional, pelo que o nível óptimo será aquele em que a quantidade do conflito é suficiente para impedir a estagnação, mas capaz de estimular a criatividade e a mudança. Inversamente, um grau excessivamente elevado pode conduzir ao *stress*, à frustração, à hostilidade e ao bloqueio das aspirações das partes.

Em plena afirmação de que o conflito contém, em si mesmo, aspectos positivos encontra-se Van de Vliert e De Dreu (1994) que para além de ressaltarem os aspectos positivos do conflito, vão ao ponto de sugerir a sua estimulação em determinadas condições através da instigação deliberada e/ou de intensificação controlada dos temas em conflito. Assim, segundo os mesmos autores, está implícito que, a função dos gestores não será de suprimir ou resolver todos os conflitos, mas de os gerir na procura da minimização dos seus aspectos nefastos e da maximização dos seus aspectos benéficos.

A administração pode estimular o conflito em situações em que a sua ausência possa diminuir a eficácia da organização, a criatividade ou inovação. A este respeito, é relevante a distinção elaborada por Robbins (1987) entre a noção de *gestão de conflito* e de *resolução de conflitos*, já que a primeira abarca o desenvolvimento de técnicas tanto para resolver como para estimular o mesmo. E a segunda abarca a diminuição, supressão ou finalização do conflito. Todavia, o problema consiste na dificuldade de operacionalizar esse suposto adequado nível intermédio como modo de produção de efeitos benéficos.

Em abono do que foi exposto, Mundate declara (1992):

O progresso indica que a implicação individual numa causa e a criação de tensão e conflito podem ser estratégias organizacionais desejáveis... Alguns dos maiores avanços sociais têm sido o resultado de conflitos mediante forças destrutivas... o conflito é um aspecto ambíguo da realidade social, e do mesmo modo que pode resultar estimulante para criar novas ideias ou novos meios de convivência... também existe o outro lado da moeda, em que primam as consequências nefastas ou destrutivas, amizades, famílias, instituições sociais, e inclusive a própria espécie humana na era actual... (pp.200-203).

Cabe ainda mencionar que a confrontação dos aspectos positivos e negativos não pode ser separada do horizonte temporal, na medida em que há a considerar que as consequências de um conflito podem variar no tempo, serem negativas no curto prazo, mas positivas no longo prazo, ou vice-versa (Van de Vliert & De Dreu, 1994).

Nesse sentido Rahim (2001), assinala que o tipo e nível de conflito que origina envolvimento positivo na consecução das metas de um grupo num determinado momento, podem num momento diferente, ou noutro grupo, serem considerados disfuncionais.

Outro aspecto relevante, a merecer a nossa menção respeita à apreciação final de um conflito como positivo ou negativo. Atendendo a que essa apreciação nem sempre se revela de um modo claro, dado que, no momento de analisar o conflito confluem perspectivas discrepantes relativamente à abordagem dos motivos que o potenciaram, a dinâmica de sucessos que desenrolou ou as soluções alcançadas. Este carácter ideológico, no sentido mais restrito do termo, introduz uma certa componente de subjectividade e relativismo na qualificação do conflito. No entanto, como indica Serrano (1996) o motivo de subjectividade não nos deve colocar numa posição incrédula nessa questão, importando alegar que nem todas as opiniões ou crenças têm subjacente o mesmo fundamento, comportando a mesma credibilidade ou apelando aos mesmos valores. Assim, será evidente que conflitos históricos sobre condições laborais e defesa dos direitos humanos, desde qualquer óptica, foram positivos para toda a humanidade, ainda que em determinado momento alguns sectores sociais os tenham compreendido como negativos. Desta forma, com o objectivo de não se chegar a um mero formalismo abstracto e pouco pragmático, Serrano propõe que se estude o conflito de forma concreta, delimitando o ponto de vista correspondente.

Numa perspectiva distinta, torna-se-nos imprescindível tomar em linha de conta, outro aspecto que afecta o valor construtivo do conflito – o seu controlo, na medida em que, o controlo do conflito é um factor determinante e indispensável para evitar a perversão do

mesmo, para além de dinamizar positivamente as partes em litígio. Tanto mais que os conflitos, por vezes, tendem a se retroalimentar podendo acontecer a sua progressão em escalada, suscitando novas situações que aprofundam as dissemelhanças e aumentam o custo do conflito quer ao nível económico quer social e/ou pessoal.

#### ***1.4. A Escalada do Conflito***

Na perspectiva de Rubbin (1993), o conflito processa-se como um teatro que decorre em três actos. No primeiro acto, o conflito cresce e cada actor ou parte procura uma posição de supremacia colocando o outro numa condição de submissão. No segundo acto, é atingido um ponto alto que pode variar desde a escalada à perda de energia de ambas as partes. No último acto, assiste-se a uma mudança no sentido de resolução do conflito, que tinha escalado na produção “dramática”.

Assim, segundo o supracitado autor, o escalonamento do conflito é retratado no segundo acto do processo conflitivo. Conduzindo o autor para um entendimento de escalada ou escalonamento do conflito como o resultado de uma cadeia de acções-reacções em que cada parte em litígio reage perante o outro.

Processo que tende a se manter continuamente e a gerar a denominada espiralização do conflito, potenciando o confronto entre as partes e levando a um decréscimo progressivo do esforço dos oponentes para a resolução do mesmo. Ora, este processo conduz a que o resultado final surja caracterizado por um conjunto de mudanças estruturais de carácter diversificado e que, à posteriori, estabelecem um estado de coisas muito diferentes e muito mais graves que o ponto inicial, anulando as possíveis e desejáveis consequências positivas do conflito.

Numa análise sobre as teorias da escalada do conflito verifica-se que esta tem sido conceptualizada em três grandes modelos, designadamente, o modelo de agressor-defensor, o modelo da espiral do conflito e o modelo da mudança estrutural (cf. Pruitt & Gahagan, 1974).

No modelo agressor-defensor é estabelecida uma distinção entre estas duas partes. O agressor apresenta-se com uma finalidade que o conduz ao conflito com a outra parte. Geralmente, o agressor inicia o processo com rivalidade moderada, aumentando o grau de rivalidade até obter os seus propósitos, ou então atingir um ponto em que o valor da meta é superior aos possíveis custos da continuidade da escalada. Por sua vez, o defensor, na maior parte das vezes, reage unicamente em consonância e em resposta ao tipo de escalonamento do

agressor, conservando essa postura até que o agressor obtenha os seus objectivos ou desista de os alcançar.

Para o modelo da espiral do conflito, a escalada é a consequência de um círculo vicioso de acções e reacções levadas a cabo pelas partes em confronto. Segundo este modelo podem ser diferenciadas duas categorias de espiral de conflito; designadamente: a categoria retaliatória e a defensiva. Na primeira, a escalada retaliatória, cada parte aplica punições à outra parte por acções que percebe como adversas, enquanto que na escalada defensiva, segunda categoria, cada parte reage punindo a outra parte para se proteger a si mesma de uma ameaça que encontra nas acções de autoprotecção da outra parte.

Por fim, o modelo da mudança estrutural defende que a situação de conflito e as tácticas empregues para prosseguir com a situação conflitual originam resíduos em forma de mudanças nas partes, que instigam a comportamentos de rivalidade e minimizam os esforços para a resolução do conflito.

No entanto, como assinalam Pruitt e Rubbin (1986) existem determinadas circunstâncias que parecem impulsionar o escalonamento dos conflitos. Uma destas circunstâncias deriva das partes se visualizarem com poder para modificar as aspirações presentes de ambas, o que fomenta a expectativa de cada uma das partes resolver os seus problemas com a outra recorrendo a tácticas de rivalidade. Outra circunstância consiste no facto das partes não reconhecerem a capacidade integrativa da situação, ou seja, não ponderarem a probabilidade de encontrar uma solução mutuamente benéfica para a contenda, o que desencoraja um comportamento de solução de problemas e, por conseguinte, impulsiona a rivalidade. Por último, as partes têm, e vêem-se mutuamente como tendo aspirações relativamente elevadas, o que origina o decréscimo da viabilidade percebida de uma solução mutuamente aceitável poder vir a ser concebida, encorajando, consequentemente, o comportamento de rivalidade.

Acresce que, a escalada do conflito pode assumir segundo Thomas (1992) três níveis; a saber:

- racionalidade e controlo – as partes têm consciência das tensões existentes, mas tentam minimizá-las de modo racional e controlado, adoptam ainda algum comportamento cooperativo.
- rompimento da relação – a relação entre as partes passa a ser a principal fonte da tensão, como tal, adquirem lugar na relação a desconfiança, o desrespeito e a hostilidade pessoal. Cada parte já não visualiza modos de resolver o problema conjuntamente, encarando a outra como mero impedimento.

- agressão e destruição – neste nível predomina o desejo de destruição mútua. Cada parte encara a outra como desprovida de dignidade e credibilidade e qualquer proposta de resolução positiva é encarada de modo negativo. As partes adoptam estratégias irracionais que podem colocar em risco a própria sobrevivência.

Sendo assim, estas mudanças múltiplas e diversificadas que resultam da escalada do conflito (Rubin, 1993; Pruitt & Rubin, 1986), são tanto de carácter psicológico como de carácter colectivo. De seguida, iniciando pelas mudanças de tipo psicológico abordaremos as que têm sido de forma mais frequente objecto de estudo.

Uma dessas mudanças é a *Desinibição da agressão*, segundo a qual as normas socioculturais são postas de parte e a conduta agressiva é facilmente legitimada por motivos diversos. Esta desinibição da agressão, expressa-se na alteração de tácticas leves para tácticas agressivas (Rubin, 1993) nomeadamente: mudança de promessas para ameaças, mudança de tentativa de persuasão para tentativa de coerção e mudança de ameaças contingentes para ameaças não contingentes. Acresce, que se vão formando e integrando percepções e atitudes negativas acerca do outro.

Outra mudança de tipo psicológico são as *Imagens Especulativas* cujo fenómeno consiste em imagens reflectoras de espelho, ou seja, cada uma das partes atribui à outra exactamente o mesmo. A título de exemplo, mencionamos a visita do sociólogo Brofenbrenner à ex-URSS em 1960 que, ao dialogar abertamente com muitos cidadãos russos, se surpreendeu com o tipo de críticas apontadas à política exterior norte-americana adjectivada de imperialista, bélica, interveniente, etc; exactamente as mesmas que eram comuns entre os norte-americanos e utilizadas para definir a política soviética. Importará referir, que esta percepção especulativa pode surgir tanto ao nível das nações ou comunidades como de pequenos grupos ou indivíduos.

Além do erro perceptivo que a situação acima descrita implica, as imagens especulativas acabam por se confirmar, gerando as denominadas *Profecias Autocumpridas*. Por conseguinte, se o sujeito A percebe o sujeito B como hostil, tratá-lo-á de tal modo que a resposta de B tenha elevada probabilidade de ser da mesma valência, isto é, hostil. Assim, se confirmando e fortalecendo a sua percepção e se constitui um círculo vicioso.

A *Percepção Selectiva* consiste no sujeito captar e considerar a informação nova transmitida pela outra parte de forma negativa, o que tendencialmente aumenta a forma estereotipada de ver o outro. Uma forma de selecção muito frequente é a distorção atributiva, que consiste em explicar o comportamento da outra parte em função das nossas noções pré-



concebidas. Como tal, existe a tendência para se ajuizar se o adversário realiza algo positivo isso deve-se a mera sorte, se faz algo negativo ou mau isso deve-se à sua incompetência e intenção perversa. Contrariamente, se a nossa parte realiza algo positivo, elevamos esses acertos e atribuímos-lhe carácter meritório e explicamos os nossos falhanços por factores circunstanciais.

Outro fenómeno é o *Pensamento Soma Zero* o qual é claramente traduzido na expressão: “o que é bom para ele/eles é mau para mim /nós”, o que constitui uma antítese das vias de enfrentar os conflitos cooperativamente.

Um fenómeno tendencial na escala conflitiva é a *Proliferação de Assuntos*, como refere Rubin (1993) mesmo que inicialmente o conflito envolva um só assunto, este é geralmente transformado num confronto que envolve múltiplos assuntos.

Ainda a propósito dos assuntos em conflito num processo de escala, Alzate (1998) indica que os problemas específicos tendem a converter-se em problemas genéricos, originando que o relacionamento interpessoal dos oponentes se deteriore. Uma faceta importante desta transformação é a personalização dos problemas, ou seja, frequentemente as partes não se centralizam no assunto(s) em discussão, mas consideram o oponente como um problema tirando ilações sobre o carácter do oponente, os seus motivos e as suas intenções.

Uma outra mudança é o acréscimo do número de pessoas envolvidas no conflito. Esta mudança acontece mesmo ao nível dos conflitos interpessoais, porque as partes implicadas ao perceberem a sua incapacidade para alcançar os seus objectivos individualmente procuram a implicação dos seus amigos e/ou familiares.

A *Desindividualização ou Perda de Identidade Própria* existe quando a percepção do sujeito como membro ou categoria de grupo é superior à percepção desse sujeito como ser individual.

A *Mistificação Informativa* consiste no facto de cada grupo, tendencialmente, ouvir melhor os seus representantes e não ouvir os representantes do outro grupo, excepto para encontrar defeitos na sua apresentação. Por outras palavras, os membros de cada grupo tendem a ouvir somente aquilo que apoia as suas próprias posições e os seus estereótipos.

Por *Hostilidade Autista* compreende-se uma tendência para diminuir ou anular a comunicação ou interacção entre as partes adversárias. Deste modo, torna-se fácil a manutenção dos estereótipos negativos e difícil a correcção da percepção.

Como referimos anteriormente, além das Mudanças de Tipo Psicológico existem também as Mudanças de Tipo Colectivo, nas quais se englobam fenómenos como a *Polarização Grupal*, que se trata de um fenómeno emergente da interacção grupal e de

reafirmação das suas percepções e atitudes, de tal forma que são adoptadas posições mais extremas do que aquelas assumidas pelos sujeitos considerados individualmente. As relações grupais propiciam processos de interinfluência, de modo que o ponto de vista dominante seja sobrevalorizado. O carácter de tal influência pode ser muito variado – discussões, opções, propaganda, etc., todavia, a influência emocional não é menos eficaz. Esta influência traduz-se no sentimento de pertença, no reconhecimento e aceitação pelo grupo.

De acordo com Bordeley (1983), a polarização do grupo para a cautela ou para o risco é uma realidade, mas a tendência para o risco parece ser ainda maior, e certamente uma fonte de problemas. Este processo desenvolve-se, tendencialmente, da seguinte forma: a média das decisões preferidas desvia-se para a direcção mais arriscada; o grau de concordância é maior convergindo para uma posição mais arriscada; nenhum indivíduo altera a sua posição ultrapassando o membro mais arriscado e a maioria dos comentários durante a discussão tende a favorecer o risco.

Como refere Serrano (1996), a polarização grupal implica mobilização e dinâmica possivelmente útil e positiva em muitas situações da vida colectiva, mas em situações de conflito pode contribuir para a continuação do mesmo, a manutenção da hostilidade grupal e um distanciamento de outras formas de resolver o problema.

O *Pensamento de Grupo* (*Groupthink*) consiste num fenómeno em que a conformidade desempenha claramente um papel decisivo. Caracterizando-se pela tendência dos grupos em obter unanimidade, suprimindo a evolução de outras formas possíveis de acção, as opiniões da minoria e de discordância. Este fenómeno acontece em muitas situações da vida social, a história quotidiana de grupos políticos, religiosos, sociais é pautada por este fenómeno com mais frequência do que poderíamos pressupor.

Jannis (1972) citado em Schein (1982), efectuou uma série de pesquisas históricas sobre este fenómeno e demonstrou que algumas decisões políticas importantes foram tomadas com base não só num processamento incompleto de informações pertinentes como também na activa supressão das opiniões da minoria e da discordância com consequências desastrosas. Como exemplo ilustrativo das situações em que existiu pensamento de grupo, Jannis caracterizou a decisão do Presidente dos E.U.A, em 1962, de invadir Cuba, a Baía dos Porcos, havendo informações que Fidel Castro estava bem preparado para repelir tal invasão.

Em relação aos aspectos que permitem identificar os sintomas do pensamento de grupo, Jannis & Mann (1977), cit. in Schein (1982), assinalam os seguintes: - ilusão da invulnerabilidade (os membros do grupo sentem que o grupo se encontra para além das críticas ou de ataque, o que conduz a um optimismo excessivo e encoraja o grupo a correr

riscos extremos), o grupo entrega-se à racionalização colectiva, acredita na inerente moralidade daquilo que deseja fazer, cria estereótipos sobre os outros grupos e sobre os dissidentes, exerce pressão sobre os discordantes em que os membros do grupo protegem o grupo de ouvirem pontos de vista discordantes, os chamados “guardas espirituais” e os membros do grupo passam a censurar o seu próprio pensamento, especialmente, as dúvidas que possam ter relativamente à sensatez dos esquemas de acção propostos. Em suma, o grupo passa a acreditar na sua unanimidade dada a ausência de discordância e na crença de um consenso (aparente) sobre as decisões tomadas.

O estilo de liderança, constitui outra das mudanças, em que se inclui a *Liderança Militante* na qual os padrões de liderança tendem a mudar de mais democráticos para mais autocráticos, para que o grupo aumente o seu grau de estruturação.

Perante estas possíveis mudanças, se não se inverte a situação (escalamento), o conflito é incrementado o que dificulta progressivamente uma adequada resolução do mesmo. Este incremento da situação conflitiva pode produzir o denominado *entrapment* (armadilha), fenómeno caracterizado pela ausência de limites na implicação e custo do conflito, por uma ausência de critérios em função dos quais se deverá abandonar a situação e, finalmente por uma necessidade exagerada de salvaguardar a própria imagem fruto de um excessivo apego ao(s) compromisso(s) (Pruitt & Rubbin, 1986).

A este propósito Bazerman (1986), apontou o sentir a necessidade de *salvar a face* do negociador como uma das causas impulsionadoras da escalada do conflito em situações em que o negociador é representante de um grupo. Esta necessidade que deriva do negociador mostrar ao grupo a sua capacidade de seguir uma postura forte, devido a um erro de apreciação das exigências de carácter intergrupar, é algumas vezes, nefasta para os interesses grupais.

A literatura neste campo através do denominado jogo do dólar e do efeito do custo invertido ilustra brilhantemente os perigos que pode acarretar o exagerado apego aos compromissos e à manutenção da escalada do conflito.

O *entrapment* pode alargar-se indefinidamente ou iniciar-se uma fase de desescalamento, uma reanálise da situação e o surgimento de iniciativas novas para enfrentar o conflito de forma mais construtiva.

Num processo de escalada do conflito, habitualmente surge um momento em que as partes percebem que o conflito atingiu um ponto máximo de intensidade ou percebem que já esgotaram todos os seus recursos, a este momento exacto denominamos estagnação do conflito. Etapa que segundo Rubin, Pruitt e Kim (1994) encontrará a sua explicação na

diminuição da eficácia das táticas competitivas, a qual pode resultar da utilização abusiva de táticas, como a chantagem e a ameaça por deixarem de ser credíveis; ou a outra parte passar a antecipar-se invalidando os possíveis efeitos das referidas táticas. O conflito pode também estagnar devido a falta de recursos ou de apoio social, ou ainda porque as partes pressentem que a manutenção do conflito conduzirá a custos tão elevados que convém acautelar. Mas, esta dinâmica de escalonamento não é necessária ou generalizada a todos os conflitos, dado que, existem conflitos que se abordam com rapidez e eficácia, enquanto que outros demoram a ser enfrentados. Importará, no entanto, chamar a atenção para o carácter auto-reprodutor do conflito e para as consequências nefastas daí advindas, para que possa haver consciência desse facto de modo a se poder precaver essa dimensão de escalada do conflito.

## **Capítulo II – A Gestão do Conflito**

### ***2.1. Aproximações teóricas sobre Estilos de Gestão***

Uma das variáveis que influenciam o decorrer do processo de conflito é o estilo de negociação ou o estilo de gestão do negociador. Ao nível interpessoal os estudos sobre a natureza da conduta dos sujeitos em situação de conflito tem sido de grande interesse no âmbito da gestão de conflito nas organizações. Classicamente, entende-se por estilos de gestão do conflito os tipos mais básicos de comportamento que se adoptam para defrontar um conflito. Parafraseando Thomas (1992), os estilos de gestão de conflitos podem ser entendidos como as intenções mais genéricas e habituais adoptadas pela parte no conflito. Os estilos de gestão de conflito, são ainda relacionados com a qualidade do acordo alcançado durante a negociação (Pruitt & Carnevale, 1993).

Na perspectiva de Medina, Luque e Cruces (2005), subsiste presentemente uma grande confusão terminológica-conceptual entre *intenção* e *comportamento*, e a terminologia dada a essas intenções e comportamentos, devido a dois aspectos, especificamente, ao grau com que cada investigador distingue a intenção e o comportamento que o sujeito verdadeiramente emprega para gerir um conflito e a terminologia utilizada para se referir a essas intenções ou comportamentos.

Relativamente ao primeiro aspecto, alguns investigadores defendem que há dois níveis de respostas para as situações de conflito: um nível de carácter mais intencional ou estratégico e outro de nível mais comportamental. Outros investigadores, especificamente Pruitt e Carnavale (1993), argumentam que tais abordagens são permutáveis, de modo que, encaram a intenção e o comportamento como análogos.

Quanto ao segundo aspecto, a terminologia com que se tem classificado o modo como as pessoas enfrentam um conflito, esta deu lugar, ao longo dos tempos, a variadas tipologias respeitantes aos estilos de gestão de conflito interpessoal.

Efectivamente, as investigações desenvolvidas orientaram-se para diversas tipologias sobre os tipos de comportamento que podem desenvolver os participantes numa determinada situação, bem como para o desenvolvimento de instrumentos de avaliação desses tipos ou estilos de conflito interpessoal.

Os inúmeros estudos desenvolvidos neste âmbito permitem identificar distinções e classificações entre estilos de gestão de conflito que variam desde abordagem única a

abordagens com cinco estilos, que descrevemos de seguida. Faremos igualmente menção ao modelo desenvolvido por Van de Vliert e Euwema (1994).

### **2.1.1. Abordagem de Dimensão Única**

A primeira abordagem denominada por *Abordagem de Dimensão Única*, distingue dois modos ou estilos de comportamento em conflito incompatíveis entre si: de cooperação – processo construtivo de gestão do conflito existindo uma percepção positiva da interdependência dos objectivos das partes - e de competição - processo destrutivo de gestão do conflito em que a interdependência entre as partes é percebida como negativa (Deutsch, 1973; Tjosvold, 1998). Os modelos inseridos nesta abordagem não reconhecem estilos intermediários, o que os torna limitados, uma vez que boa parte dos conflitos são caracterizados por aspectos cooperativos e competitivos simultaneamente (Rahim, 2001).

### **2.1.2. Abordagem de Três Estilos**

Putnam e Wilson (1982) apresentam uma *Abordagem de Três Estilos* que distingue os três seguintes modos de administrar o conflito: não confrontação (evitar o conflito ou abdicar unilateralmente em favor dos interesses do oponente), de orientação para a solução de problemas (procura de um acordo aceitável para ambas as partes ou cedência bilateral com o propósito de alcançar um compromisso) e de controlo (procura de um acordo que satisfaça os interesses individuais, sem considerar os interesses ou necessidades do oponente).

Insere-se também nesta abordagem um modelo desenvolvido por Mnookin, Peppet e Tulumello (1996), que explora dimensões centrais do comportamento de negociação, designadamente, a empatia (referente ao processo pelo qual os negociadores demonstram que compreendem a outra parte) e a assertividade (referente ao processo pelo qual um negociador articula e defende os seus interesses). Dimensões que se ilustram na figura 2.1, onde é medida a empatia no eixo vertical e a assertividade no eixo horizontal; dando lugar a três estilos: o estilo competição, acomodação e evitamento. Assim, a competição caracterizar-se-á por um elevado grau de assertividade e de pouca empatia. A acomodação por um elevado grau de empatia e um baixo grau de assertividade; e o estilo evitamento caracterizar-se-á por um baixo nível de assertividade e empatia.

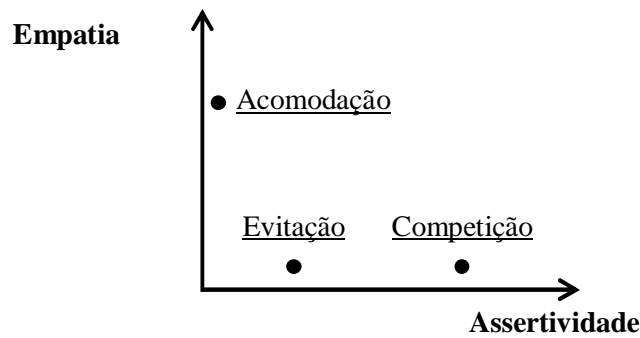


Figura 2.1. Estilos de Negociação - Empatia e Assertividade (Mnookin, Peppet & Tulumello, 1996)

### 2.1.3. Abordagem Bidimensional com Quatro Estilos

A *Abordagem Bidimensional com Quatro Estilos* considera que os estilos de gestão do conflito são resultantes da combinação de duas dimensões distintas: interesse pelos resultados do próprio e interesse pelos resultados da outra parte. Deste modo, qualquer estilo de gestão de conflito desenvolvido será a combinação destas duas dimensões ou componentes, que variam num grau de baixo a alto. Pruitt (1983) demarca-se nesta linha enumerando quatro estilos: solução de problemas (alto interesse pelos resultados próprios e alto interesse pelos resultados do outro), rivalidade (alto interesse pelos resultados próprios e baixo interesse pelos resultados do outro), flexibilidade (baixo interesse pelos resultados próprios e alto interesse pelos resultados do outro) e inação (baixo interesse pelos resultados próprios e baixo interesse pelos resultados do outro) (ver figura 2.2).

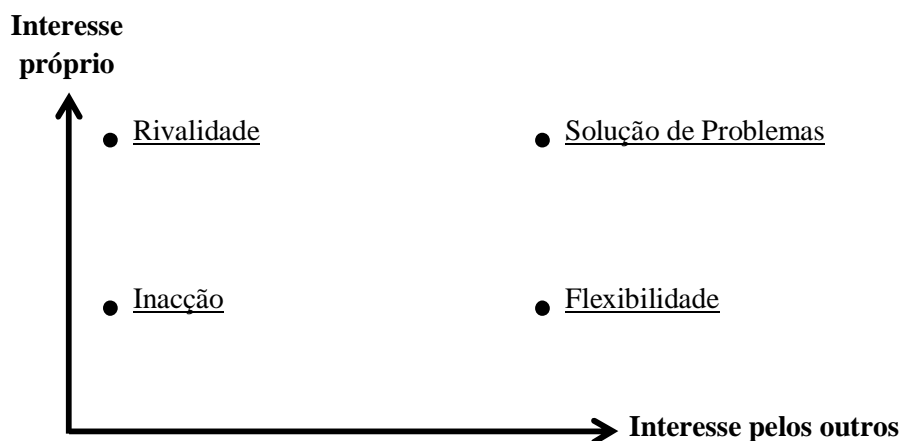


Figura 2.2. Estilos de Gestão de Conflito (Pruitt, 1983)

### 2.1.4. Abordagem Bidimensional com Cinco Estilos

Esta abordagem considera igualmente que a conduta conflitiva é o resultado da combinação entre duas dimensões distintas, à semelhança da anterior abordagem, mas diferencia-se por contemplar cinco estilos de gestão interpessoal. Nesta aproximação Blake e Mouton (1964), Thomas (1976) e Rahim e Bonoma (1979) delinearam três modelos diferentes que iremos referir seguidamente.

#### Modelo de Blake e Mouton (1964)

Blake e Mouton, na sua obra *The Managerial Grid* descrevem cinco estilos de gestão em relação a dois tipos de atitudes ou dimensões subjacentes à liderança: a orientação para a produção e a orientação para as pessoas. Estes autores fazem corresponder a cada estilo uma determinada forma de conduta, através da qual o líder enfrenta o conflito com os seus subordinados. Assim, Blake e Mouton (1964) postulam que as pontuações em ambas as dimensões variam entre o mínimo de 1 (um) e o máximo de 9 (nove), definindo cinco estilos fundamentais, definidos da seguinte forma: estilo dominar ou forçar – caracterizado pelo interesse máximo (9) pela produção e por um interesse mínimo nas pessoas (1); estilo retirada caracterizado pelo interesse mínimo em ambas as dimensões (1,1); estilo suavização caracterizado pelo interesse máximo pelas pessoas e mínimo pela produção (1,9); estilo compromisso caracterizado por um interesse intermédio em ambas as dimensões (5,5); e estilo solução de problemas caracterizado pelo interesse máximo (9,9) em ambas as dimensões (figura 2.3).

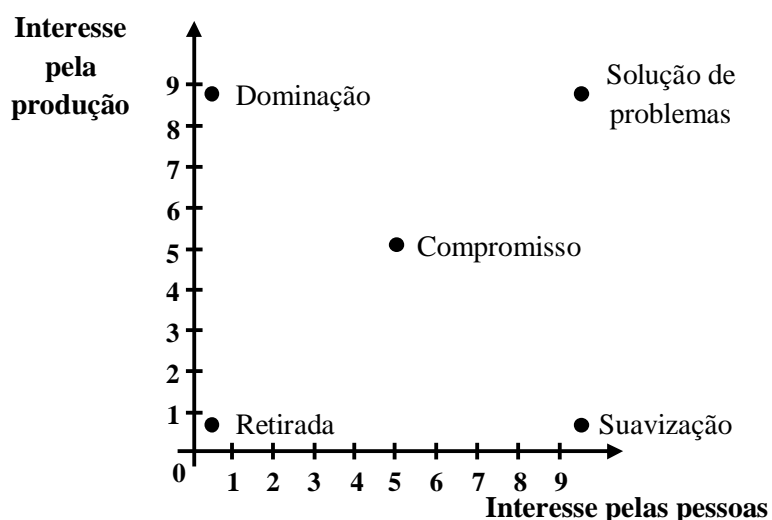


Figura 2.3. Estilos de Gestão de Conflito (Blake & Mouton, 1964)



**Thomas (1976; 1992)**

Seguindo a classificação de Blake e Mouton, Thomas (1976), interpreta essas duas dimensões em termos psicológicos, como assertividade (interesse próprio) e cooperatividade (interesse pelos outros). Na conceptualização de Thomas (1976) ambas as dimensões têm graduações extremas – assertivo versus não assertivo e cooperador versus não cooperador

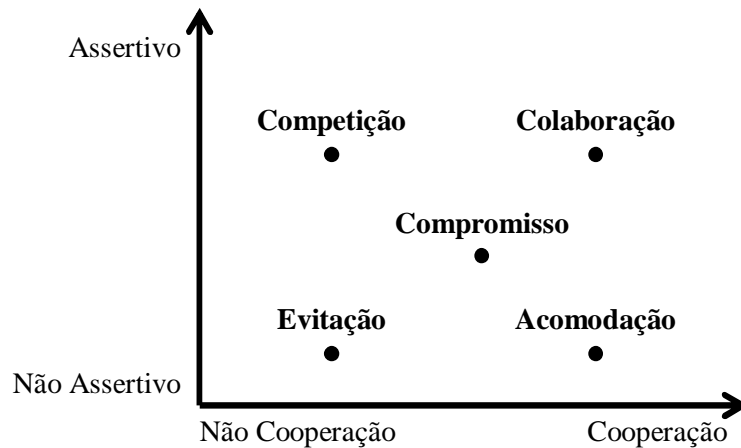


Figura 2.4. Estilos de Gestão de Conflito (Thomas, 1976, 1992)

Como se ilustra na figura 2.4, a partir das duas dimensões propostas desenvolve-se um modelo de cinco intenções ou cinco estilos de gestão de conflitos, designadamente, colaboração, competição, evitação, acomodação e compromisso.

A colaboração expressa uma orientação de conduta caracterizada por uma alta cooperação e uma alta assertividade, existe assim uma preocupação tanto para satisfação dos interesses próprios como pelos interesses da outra parte. Estilo também descrito como de “resolução de problemas” ou estilo “ganhar-ganhar” (*win-win*).

A competição caracteriza-se por uma alta assertividade e pela ausência de cooperação, em que se procura satisfazer os interesses próprios em detrimento dos interesses da outra parte. É denominado por Lawrence e Lorch (1973) por “forçar” quando se referem a tomadas de decisão num grupo de gestores, ou definido como estilo “ganhador – perdedor” (*winner-loser*).

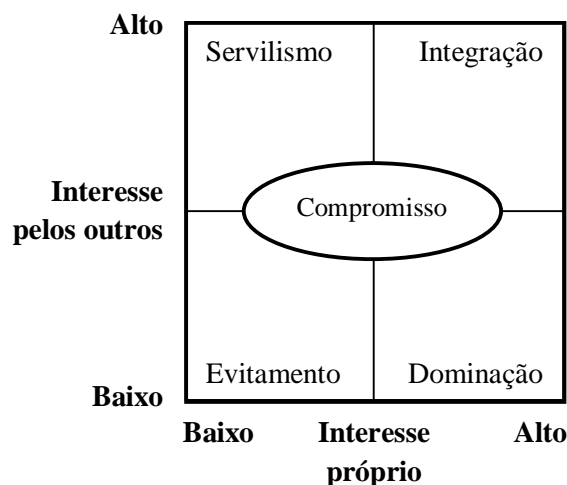
O evitamento é um estilo de gestão caracterizado por um baixo grau de assertividade e um baixo grau de cooperação, onde não se procura satisfazer nem os interesses próprios, nem os da outra parte. A utilização deste estilo representa uma atitude de fuga ou de negação do problema existente. Em algumas situações pode constituir um modo de protelar a resolução do conflito para uma ocasião ulterior, enquanto noutras possibilita a retirada de uma situação

percepcionada como ameaçadora. A terminologia evasão ou apatia já foi utilizada para descrever este estilo, bem como denominado como de estilo “perder-perder” (*lose-lose*).

A acomodação trata-se de um estilo de comportamento caracterizado por procurar satisfazer os interesses da outra parte, sem atender aos interesses próprios; no qual a cooperação é alta e a assertividade baixa. Estilo também denominado por coexistência pacífica. Por fim, resta referir o estilo compromisso que constitui um estilo intermédio relativamente à assertividade e à cooperação procurando uma moderada satisfação dos interesses de ambas as partes.

### **Rahim e Bonoma (1979)**

Na esteira de Blake e Mouton (1964) e Thomas (1976), Rahim e Bonoma (1979) propõem uma nova classificação para determinar os diferentes estilos de gestão do conflito. Esta nova conceptualização distingue os estilos de gestão do conflito a partir de duas dimensões básicas. A primeira dimensão explica o grau (alto ou baixo) em que determinado sujeito procura satisfazer o seu interesse próprio. Por sua vez, a segunda dimensão explica o grau (alto ou baixo) que um determinado sujeito quer ou deseja satisfazer os interesses da outra parte. Podemos afirmar que estas duas dimensões manifestam as orientações motivacionais das partes durante a situação de conflito (Munduate, Ganaza & Alcaide, 1993; Munduate & Martínez, 1994).



*Figura 2.5. Estilos de Gestão de Conflito (Rahim & Bonoma, 1979)*

Essas dimensões são passíveis de diferentes combinações, resultando cinco estilos específicos, assim designados: integração, servilismo ou submissão, dominação, evitamento e compromisso (figura 2.5).

A integração caracteriza-se por alto interesse pelos resultados próprios e pelos resultados da outra parte. Este estilo implica a colaboração entre as partes, o intercâmbio de informação, a procura activa de uma solução aceitável para ambos. Para tal, deve ser estabelecida uma comunicação directa entre as partes, potenciando assim o aparecimento de soluções criativas para ambas as partes. Portanto, mais que oponentes, as partes envolvidas modificam o conflito num problema procurando activamente soluções que representem um ganho conjunto. A adopção deste estilo é aconselhável em questões com algum grau de complexidade, dada a troca de informação e soluções comuns.

O servilismo ou submissão caracteriza-se por um baixo interesse por si mesmo e um alto interesse pela outra parte. Este estilo implica a satisfação do interesse do outro em detrimento do interesse próprio e em certa medida, pressupõe um certo grau de sacrifício para a parte em conflito que adopta esta estratégia. Quando uma das partes adopta este estilo, prefere não tomar em consideração as diferenças com o oponente, ponderando sobre os aspectos comuns entre ambos para procurar satisfazer os interesses do outro. Como tal, as diferenças existentes são diminuídas e são valorizados os pontos em comum, procurando-se assim a satisfação dos objectivos da outra parte. A utilidade deste estilo é maior quando se acredita que o objectivo da outra parte é mais importante, mas algumas vezes é utilizado para a obtenção de algo em troca.

A dominação é descrita por um alto interesse por si mesmo e um baixo interesse pelo outro procurando-se alcançar os objectivos próprios sem atender aos interesses da outra parte. Na verdade, este estilo representa uma adopção clara de uma estratégia “ganhar-perder” (*win-lose*) em que a consecução dos objectivos de uma das partes é encarado com primazia face aos interesses da outra parte.

No entanto, a adopção deste estilo é útil nas situações que é necessário tomar uma decisão rapidamente, ou quando o problema em questão é trivial e ainda, na implementação de algo dificilmente aceitável.

O evitamento caracteriza-se por baixo interesse pelos resultados próprios e pelos resultados da outra parte. Este estilo pode ser adequado quando o problema é trivial, ou quando a resolução do problema acarreta mais custos do que benefícios.

O estilo compromisso posiciona-se no meio dos quatro mencionados; caracteriza-se por um interesse intermédio por si mesmo e pela outra parte. E implica um intercâmbio de

concessões, na procura de uma posição intermédia aceitável para ambas as partes. Alguns autores (Van de Vliert & Hordijk, 1989; Pruitt & Rubin, 1986) identificam este estilo com a negociação distributiva, definida por Walton & McKersie (1965) e por Bazerman e Lewick (1983).

Observe-se que os modelos bidimensionais expostos têm potencialidades e limites. Por um lado, numerosas investigações (Ruble & Thomas, 1976; Cosier & Ruble, 1981; Rahim, 1983a; Van de Vliert & Kabanoff, 1990) concluíram que a aproximação bidimensional de cinco estilos e, mais concretamente, a classificação de Thomas (1976) e de Rahim e Bonoma (1979) são as mais adequadas. Tal conclusão originou que a partir da aproximação bidimensional de cinco estilos fossem desenvolvidos diversos estudos e elaborados questionários destinados a avaliar o grau em que se aplicam os diversos estilos de gestão do conflito à realidade organizacional. Por outro lado, são os próprios autores que apontam os limites do modelo. Limites que respeitam à fraca capacidade de prever o comportamento dos sujeitos e à exaustividade de tipologias dos estilos de gestão que acabam por dificultar a sua diferenciação.

A provável fraca capacidade de prever o comportamento dos sujeitos resulta do facto do interesse ser algo intrapessoal, e ainda porque o grau de interesse, subentende uma propensão escolhida que nem sempre se manifesta nas situações reais de conflito. Acresce que o negociador pode enfrentar dificuldades situacionais, hesitação sobre o comportamento mais adequado num determinado momento. E, como assinala Ayestarán (1997) entre as intenções dos sujeitos e as condutas efectivas intervêm muitas variáveis externas (por exemplo, as normas impostas pelo grupo) e internas (por exemplo, a auto-estima); por conseguinte, o comportamento real dos sujeitos muitas vezes difere das suas intenções.

Será ainda de referir que os estudos empíricos levados a cabo no campo dos estilos de abordagem aos conflitos, centrados particularmente em conflitos interindividuais, têm concluído que a integração é o estilo usado com maior frequência e nas diversas culturas, sendo o estilo evitamento o menos usado (Rahim & Buntzman, 1989). Por seu turno, a adopção do estilo de dominação muda claramente com a natureza individualista ou colectivista da sociedade (Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996; Kozan, 1997).

Todavia, segundo Van de Vliert e Euwema (1994) a definição de cinco estilos de gestão de conflito é algo mais fictício que concreto, uma vez que existe um amplo leque de comportamentos nas respostas ao enfrentar-se uma situação de conflito. Paralelamente, enunciam que existem variadas concepções dos mesmos estilos de conduta, especificamente,

a dominação pode revelar-se em diferentes graus, desde a resistência até ao insulto ou à ameaça (Van de Vliert & Euwema, 1994).

Assim, os autores ulteriormente citados partindo do postulado que os modelos unidimensionais de três estilos e bidimensionais não são diametralmente antagónicos desenvolveram o modelo que expomos seguidamente.

### **2.1.5 Modelo de Van de Vliert e Euwema (1994)**

Para Van de Vliert e Euwema (1994) os modelos unidimensionais, de três estilos, e bidimensionais não são diametralmente antagónicos, podendo associar-se a partir de duas variáveis: a medida de actividade do comportamento – determinada pela medida em que o comportamento de gestão do conflito é directo, aberto e espontâneo - e a medida de agradabilidade – determinada pela medida em que o comportamento de gestão do conflito é aprazível e descontraído.

De seguida, oferece-se uma sucinta caracterização dos comportamentos contemplados por este modelo.

A acomodação expressa-se através dos seguintes comportamentos: actuar consoante os desejos do oponente, atender às sugestões do oponente e realizar concessões.

Por sua vez, o evitamento revela-se mediante comportamentos como procurar protelar o problema para o reflectir; banalizar as situações ou elaborar perguntas insignificantes e descontextualizadas para finalizar o diálogo.

A solução de problemas descreve-se pela procura de um acordo satisfatório para ambas as partes e manifesta-se mediante a procura de informação para uma abordagem rigorosa do problema, pela análise conjunta da situação e pela integração de ideias de ambas as partes para chegar a uma decisão conjunta.

A dominação define-se através do emprego de comportamentos orientados para a concretização de objectivos próprios em detrimento dos desejos e objectivos do oponente. É possível distinguir dois grandes tipos de acções no âmbito da dominação: comportamentos de luta directa - são acções que pretendem nitidamente minimizar os objectivos do oponente e fomentar as concessões por parte do oponente; e comportamentos de luta indirecta - acções que não expressam um confronto directo, como por exemplo, desviar propositadamente o tema do conflito.

O estilo compromisso posiciona-se no meio dos quatro mencionados; caracteriza-se por um interesse intermédio de si mesmo e pela outra parte. Este estilo implica um

intercâmbio de concessões, na procura de uma posição intermédia aceitável para ambas as partes. Como é sublinhado por Van de Vliert (1997), não é um estilo isento de controvérsia; bem pelo contrário, é um dos estilos mais controversos por estar situado entre a dimensão integrativa e distributiva da gestão dos conflitos.

Este modelo, segundo os autores, revela ao nível prático diversas vantagens, traduzidas pela utilização da observação como metodologia aplicada à análise dos estilos de gestão do conflito, reportando-se desta forma a comportamentos de gestão do conflito e não a predisposições; outra vantagem será a que se refere à caracterização dos estilos de gestão numa dupla dimensão: activo/passivo e agradável/ desagradável, a qual considera a diversidade de comportamentos existentes, mormente no estilo de dominação; e, por fim, a vantagem de englobar as abordagens dicotómica, dos três estilos e a bidimensional numa única taxionomia de respostas ao conflito.

Finalmente, importa indicar que a análise da eficácia dos estilos e comportamentos de gestão do conflito expostos nos modelos anteriores tem sido elaborada a partir de três perspectivas; a saber: perspectiva única, perspectiva contingente e a perspectiva complexa.

Para a perspectiva única existe a convicção de que existe um estilo de gestão de conflitos comumente eficaz, especificamente, o estilo de solução de problemas. Este estilo é encarado como o preferível por fomentar a união de esforços e interesses no alcance de um acordo que satisfaça as partes em conflito. Esta perspectiva recebeu apoio quer ao nível teórico, quer ao nível empírico no âmbito dos estudos sobre negociação de conflitos. A nível teórico, autores como Fisher e Ury (1981) postulam que o alcance de acordos consistentes e duradouros só é possível se as partes efectuarem esforços para averiguarem os interesses subjacentes das partes em conflito. A nível empírico, assumiram esta perspectiva os investigadores que estudam a utilização de estratégias ou estilos de gestão, como, por exemplo, Carnavale e Pruitt (1992) e Lewicki e Litterer (1985). Os resultados empiricamente obtidos permitiram concluir que os resultados mais positivos surgem quando os sujeitos empregam uma orientação de colaboração ou solução de problemas e os resultados mais negativos surgem quando os sujeitos empregam uma orientação mais competitiva.

Por seu turno, a perspectiva contingencial contesta a convicção de que existe um estilo mais efectivo que os outros e defende que a eficácia de um determinado estilo depende da situação concreta (Rahim, 1992). Sendo fundamental perceber as condições em que cada um dos estilos se torna o mais ajustado, pois um estilo que é grandemente eficaz numa situação pode resultar completamente ineficaz noutra. Por exemplo, a utilização do estilo servilismo

pode ser pertinente em situações de escalada do conflito por provavelmente diminuir a intensidade do mesmo e consecutivamente facilitar resultados mais construtivos (Jassen & Van de Vliert, 1996). O servilismo pode também ser utilizado estrategicamente quando um sujeito considera importante assegurar a relação com a outra parte, quando considera que pode estar equivocado ou ainda por questões de justiça se encontrar compelido a ceder; todavia, é desajustado nas situações em que o sujeito está certo dos seus propósitos. Quanto ao evitamento considera-se aconselhável nas situações em que o confronto com o oponente resulta mais desvantajoso que a sua resolução, quando é imprescindível um tempo de ponderação antes de chegar a acordo ou quando estamos perante um conflito relacional. Contudo, este estilo apresenta-se inadequado nas situações em que o assunto é inadiável e relevante e se assume a responsabilidade pela sua resolução. Por sua vez, o estilo compromisso é apropriado nas situações em que existe igualdade de poder entre as partes e também quando as partes prosseguem finalidades mutuamente excludentes. Não obstante, pode resultar desajustado se uma das partes tem notoriamente mais poder que as restantes, ou se o tema é demasiado complexo e a situação denota possibilidades de resolver-se de forma integrativa.

Relativamente ao estilo solução de problemas é aconselhável nas situações seguintes: as negociações têm potencial integrativo; existe disponibilidade de tempo para alcançar um acordo; o tema em questão é complexo e fundamental para as partes; existe necessidade de ambas as partes participarem na resolução do conflito e, ainda, quando o conflito tem elevados níveis de intensidade. Porém, é contra-indicado se o tema é simplista, se existe pressão temporal ou se o oponente não possui competência para a utilização do estilo em análise.

Por seu turno, o emprego da dominação pode ser pertinente diante da necessidade de uma decisão rápida ou quando os oponentes possuem dificuldades em tomar decisões de carácter técnico; contrariamente, não deve ser empregue se permanece a possibilidade de alcançar acordos integrativos ou quando as relações entre as partes são importantes para se estabelecer um acordo.

Uma das limitações desta perspectiva reside em não ponderar a gestão do conflito como um processo de interacção em que as partes mudam habitualmente o seu comportamento no decurso do mesmo acontecimento conflituoso. Antonioni (1998), refere ainda outra limitação à perspectiva contingencial, nomeadamente pelo facto de esta não reconhecer que determinados indivíduos podem não ser suficientemente flexíveis para mudar o estilo em função da situação.

Por fim, uma perspectiva complexa começou a emergir no âmbito da gestão do conflito, produzindo mudanças significativas no debate sobre a eficácia na gestão do conflito. A uma visão contingencial sucede uma outra que considera que para além das variáveis situacionais a gestão do conflito pode ser influenciada pela utilização conjunta de diferentes formas de comportamento, bem como, pela sequência das mesmas no decorrer da interacção.

No quadro desta perspectiva situam-se autores como Van de Vliert, Euwema e Huismans (1995) e Van de Vliert (1997) que preconizam que a reacção a um determinado conflito é marcada pela utilização de combinações dos cinco estilos de gestão, sendo que a utilização simultânea ou sequencial de diferentes estilos de gestão está positivamente associada com a eficácia na resolução do conflito.

As investigações sobre avaliação da eficácia dos comportamentos de gestão do conflito enquadradas nesta perspectiva norteiam-se pela análise de três dimensões, nomeadamente, a complexidade simultânea, a complexidade temporal e a complexidade sequencial, assim definidas: a complexidade simultânea defende que modos interdependentes de conduta podem prever a eficácia da gestão do conflito, a complexidade temporal analisa as fases do comportamento do sujeito e o momento em que estas são utilizadas para estabelecer a eficácia das mesmas.

Desta feita, a análise da complexidade temporal tem sido desenvolvida a partir de duas linhas de investigação: uma que estuda as fases de comportamento durante a interacção e outra que estuda os efeitos das estratégias e comportamentos empregues na gestão do conflito sobre os resultados.

Para a complexidade sequencial a eficácia diádica depende da combinação dos modos de conduta, mas também da sua sucessão durante a interacção. O estudo da complexidade sequencial tem seguido uma dupla linha de investigação, na primeira linha analisam-se os padrões de conduta empregues pelos negociadores e na segunda linha, o efeito que os padrões de conduta têm sobre os resultados.

Como se pode depreender desta perspectiva os estilos de gestão do conflito são estudados de forma combinada, observando como são usadas as condutas de gestão do conflito durante o processo do conflito.

Em síntese, ao longo do presente capítulo foram expostas as diversas abordagens aos estilos de gestão de conflito; e como pudemos constatar os diferentes modelos inseridos na abordagem bidimensional, apesar de apresentarem diferentes nomenclaturas, fundamentam-se



em pressupostos análogos. Apresentamos ainda de forma sumária as perspectivas à análise da eficácia dos estilos e comportamentos de gestão do conflito.



### **Capítulo III – Negociação de Conflitos**

O presente capítulo pretende reflectir um conjunto de conceitos e teorias que proporcionem a construção de uma visão holística do processo de negociação de conflitos.

Assim, numa primeira parte iremos fornecer uma ideia geral da natureza e importância do conceito, tipos e diferentes etapas da negociação. Na segunda parte, iremos expor as principais estratégias e táticas empregues pelo negociador. Por fim, centramo-nos na análise de um tema crucial neste domínio - a eficácia negocial.

#### ***3.1. A Negociação de Conflitos: aspectos fundamentais***

##### **3.1.1. Conceito e Características da Negociação**

As organizações de produção das sociedades industriais constituíram o primeiro campo de teorização da negociação com uma ênfase específica sobre o conflito, no âmbito das relações industriais e das negociações colectivas. Porém, a negociação de conflitos rapidamente se ampliou a outros campos de estudo e de aplicação, designadamente na psicologia social por se debruçar sobre o conflito nas interações sociais complexas.

O conceito de negociação é frequentemente utilizado para situações muito distintas. Igualmente tem sido objecto de estudo no âmbito de diferentes disciplinas, como a Economia, a Psicologia, a Sociologia, as Relações Internacionais e a Matemática. De facto, o termo “negociação” é suficientemente amplo que possibilita a sua utilização em diferentes contextos da vida quotidiana pública ou privada, pelo que se justifica a necessidade de clarificação do conceito.

Concomitantemente, o interesse crescente pela investigação da negociação no seio das Ciências Sociais tem concorrido para o surgimento de uma pluralidade de definições que, no entanto, no nosso ponto de vista, mais do que significarem diferentes posicionamentos sobre este processo, confluem na forma como a conceptualizam.

Assim, para Morley e Stephenson (1977), a negociação consiste num processo de interacção comunicativo em que duas partes procuraram resolver um conflito de interesses, usando o diálogo e a discussão, repudiando a violência como método de actuação e avançando gradualmente mediante concessões mútuas. Na mesma linha de ideias, Touzard (1981) refere que o objectivo da negociação consiste em alcançar um acordo, através da discussão e intercâmbio de opiniões, entre duas ou mais partes em conflito ou seus representantes. Para Pruitt e Carnevale (1993) a negociação consiste numa discussão entre

duas ou mais partes com a finalidade da resolução de uma divergência de interesses e evitar um conflito social. Por outro lado, na perspectiva de Bellanger (1984), a negociação apresenta-se como uma confrontação entre protagonistas interdependentes, unidos por uma certa relação de poder e com desejo de alcançar um acordo e de minimizar as diferenças, para se chegar a uma solução aceitável em função de objectivos e da margem de manobra definida pelas partes.

Um exame cuidado às definições anteriores permite aferir a centralidade atribuída às ideias de interdependência e de desejo de alcançar um acordo como condição *sine qua non* para o desenvolvimento do processo de negociação. Essas ideias sublinham a convergência conceptual que já indicámos e possibilitam asseverar que a negociação se distingue claramente de outras formas de resoluções de conflitos, permitindo, simultaneamente, descrever as características principais que definem a natureza da negociação.

Uma dessas principais características da negociação respeita ao processo de administração de conflito, que implica interacção entre as partes, pois como indica Schellenberg (1996) a negociação tem início quando as posições entre as partes estão formal ou implicitamente definidas. Assim, as partes em negociação estão voluntariamente envolvidas, pautando-se a relação pela interdependência. Nessa medida, para o alcance dos objectivos propostos uma parte necessita da concessão da outra. Como pertinentemente afirmam Gelfand e Dyer (2000), as partes encontram-se temporalmente unidas e os seus resultados determinam-se de forma conjunta.

Numa negociação existe frequentemente desacordo quanto aos motivos e interesses que representam as partes envolvidas, no entanto, os participantes manifestam motivação para iniciar o processo negocial e procurar propostas de negociação que maximizem os seus resultados e, simultaneamente, satisfaçam a outra parte. Neste sentido, Bercovitch (1984) afirma que a negociação é um processo que opera dentro de dois parâmetros: de cooperação nos interesses do sistema ou do ambiente e de maximização dos interesses dos actores.

O processo de negociação é ainda determinado, em grande medida, pela percepção que sobre ele têm as partes envolvidas no conflito, como anteriormente mencionámos. Desta feita, o conceito de percepção social, ao nível da negociação torna-se crucial na medida em que pode influenciar os comportamentos dos negociadores. Efectivamente, em muitas situações os negociadores não têm acesso a informação suficiente para procederem a análises objectivas e tomarem decisões racionais. Para além disso, as percepções de cada uma das partes podem não coincidir. Ou seja, cada um dos negociadores pode perceber uma divergência de

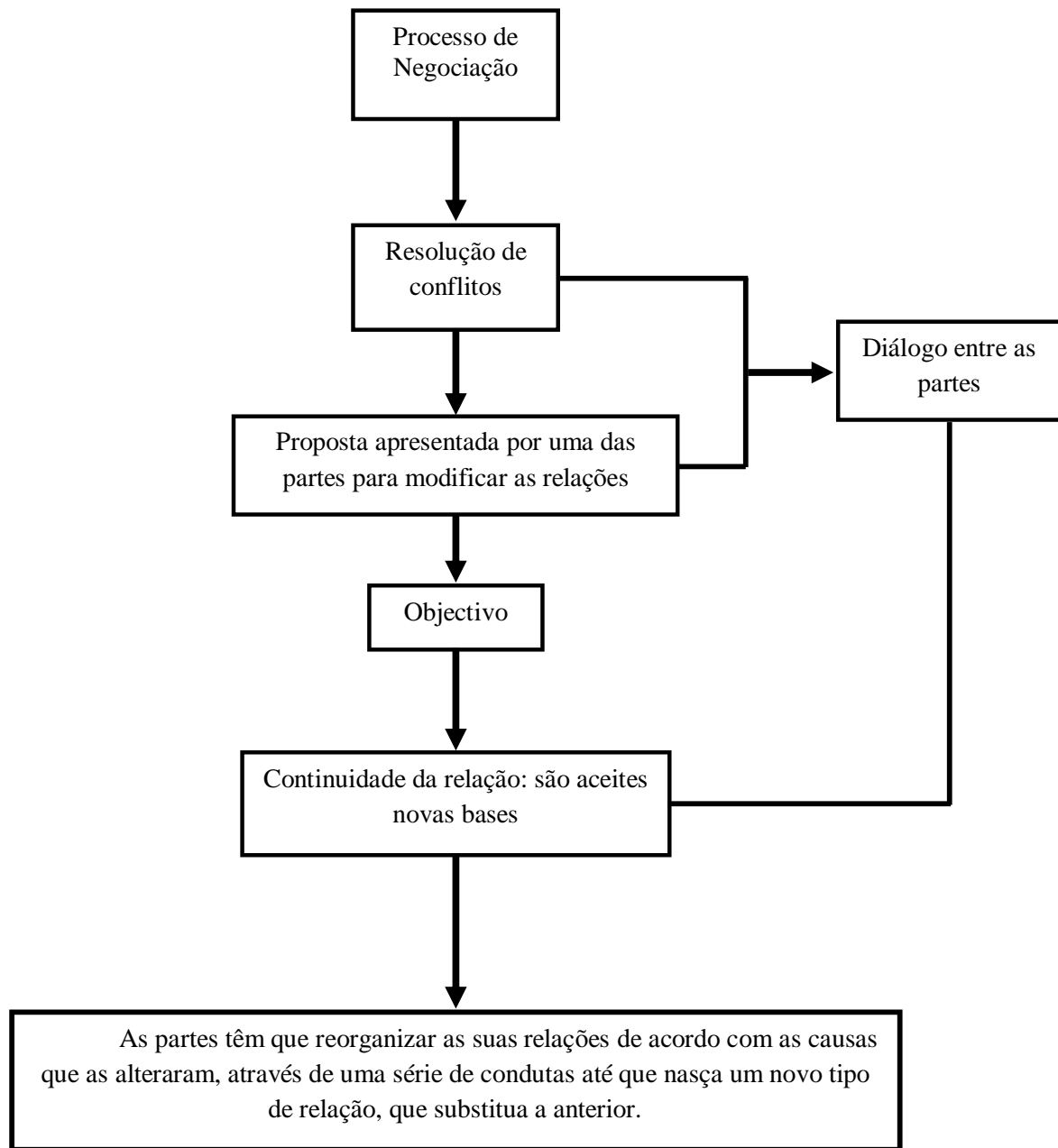
interesses quando na realidade os interesses são compatíveis, ou podem atribuir atitudes de hostilidade ao outro que são projecções, no fundo, das suas próprias atitudes.

Um outro aspecto a considerar numa negociação são as relações de poder que as partes estabelecem entre si e o modo como essas relações de poder influenciam os processos de negociação. Pode mesmo dizer-se que o poder constitui um dos elementos determinantes da negociação. Segundo Bacharach e Lawer (1981), as referidas relações de poder conjugam-se em três princípios básicos, a saber: o poder como essência da negociação; a negociação como processo de acções tácticas baseadas no poder potencial da negociação e o poder como forma de poder subjectivo.

Para Fisher (1983) o tema da relevância do poder e da sua avaliação é também inegável. Como tal, crítica a excessiva ênfase colocada por alguns autores na sua quantificação (força física, económica, política, militar, etc.). Assim, o autor destaca aspectos que com frequência não são suficientemente ponderados e contribuem, sem dúvida, para criar um poder real na negociação. Desta forma, Fisher destaca, entre outros, o poder proveniente de: ter uma boa alternativa para negociar, estabelecer boas relações mediante uma comunicação fluida e uma certa base de confiança, apresentar um acordo satisfatório para ambas as partes, apresentar acordos que tenham legitimidade, com base nos critérios aplicados e em opiniões de técnicos, um compromisso afirmativo (expressa a decisão sobre o que se está disposto a fazer) e o conhecimento da problemática da negociação.

Neste sentido, importa também perceber o poder como uma capacidade ou um potencial, na medida em que o negociador pode dispor de determinados recursos que lhe concedem poder, sem ter a necessidade de os empregar. Assim, devido ao temor das consequências nefastas que o emprego do poder pode acarretar, para as partes implicadas, este, enquanto potencial, tenderá a assegurar um equilíbrio na relação negocial (Martínez-Corts, Guerra & Munduate, 2005). Nesta sequência, parece-nos conveniente apresentar a distinção estabelecida por Barón, Munduate e Blanco (2003) entre ter poder e exercer poder, distinguem, os autores que ter poder indica a capacidade de retirar os recursos que a outra parte necessita e que exercer poder indica a retirada real desses recursos.

Por fim, convirá ter em atenção que a negociação é uma relação sequencial que tem como objectivo final a continuidade das relações entre as partes (Munduate & Martínez, 1994), como se ilustra na figura 3.1, e que se desenvolve gradualmente por etapas, como veremos adiante.



*Figura 3.1. A Negociação (Munduate & Martínez, 1994).*

### **3.1.2. Tipos de Negociação**

Apresentar uma classificação de tipos ou temas de negociação é tarefa árdua dada a variabilidade e dinâmica do fenómeno. As classificações são também uma forma académica de apresentar um assunto, particularmente na matéria em questão, pois, na prática, vários critérios concorrem simultaneamente para a negociação. No entanto, dum modo simples, pode-se classificar as negociações segundo os seguintes critérios (Pruitt, 1981; Touzard,

1981; Bercovitch, 1984; Mundate, 1992): campo da temática abordada; partes implicadas; os agentes de negociação; nível em que se estabelece a negociação e o carácter de interacção.

Tendo como critério o assunto do conflito, pode-se distinguir entre negociações comerciais, sociais, familiares e políticas. Por sua vez, tendo com o critério as partes implicadas, os processos negociais podem ser diádicos ou envolverem um maior número de negociadores.

No que diz respeito aos agentes de negociação, distinguem-se as situações em que os negociadores são monolíticos, isto é, apenas se representam a si próprios, das situações em que os negociadores são representantes de um grupo.

Segundo o nível em que é estabelecida a negociação, esta pode ser classificada como interpessoal (entre dois indivíduos), interorganizacional (entre organizações), intergruppal (entre grupos) e internacional (entre nações).

Relativamente ao carácter de interacção, a negociação pode ser distributiva ou integrativa; distinção que Walton e Mckersie (1965), elaboraram ao se debruçarem sobre o processo de negociação colectiva, e que, posteriormente, Bazerman e Lewicki (1983) viriam a desenvolver. Tipos de negociação que são encarados como fundamentais, pelo que lhe dedicaremos mais atenção.

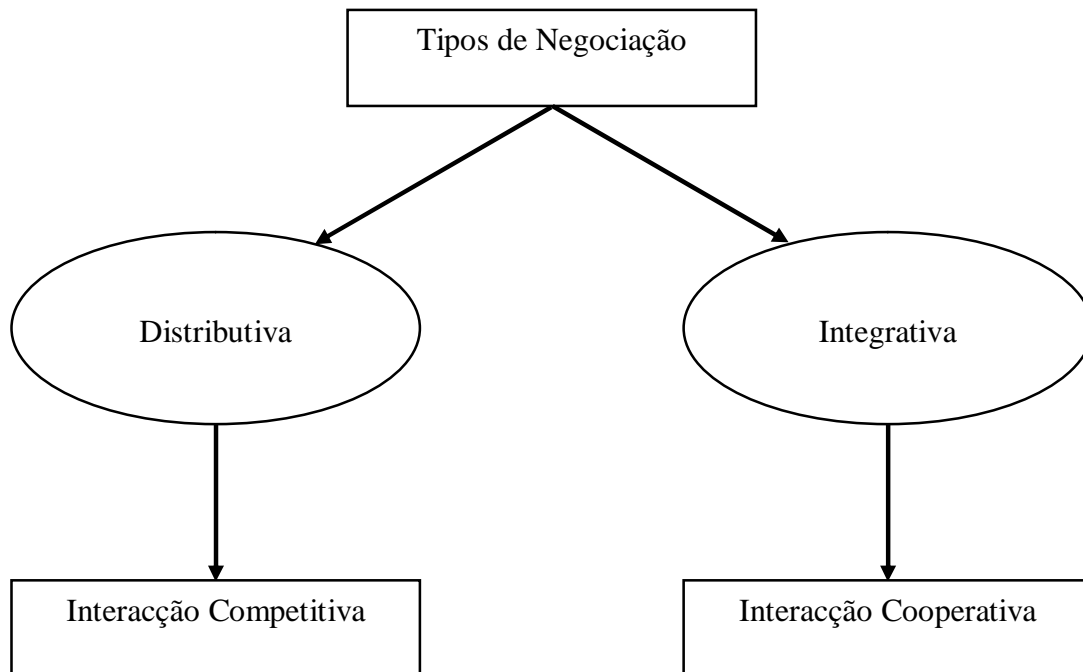
A negociação distributiva caracteriza-se pelas partes colocarem a sua atenção sobre o conflito de interesses, em que os recursos são concebidos como constantes, independentemente do ponto de divisão dos recursos. Como tal, na negociação distributiva os resultados alcançados pelas partes encontram-se negativamente correlacionados, pelo que quando uma parte ganha a outra perde e vice-versa; trata-se do denominado mito do *bolo fixo*.

Na negociação integrativa coexistem importantes elementos positivos na relação, pelo que ambas as partes podem ganhar, caso consigam adoptar uma boa decisão sobre o problema. A negociação integrativa requer um comportamento exploratório das possibilidades de resolução de problemas apelando à criatividade e inovação (Bercovitch, 1984). Neste sentido, Rubin et al. (1994) apontam três aspectos cruciais a desenvolver pelas partes envolvidas para obterem acordos integrativos. Estes aspectos consistem na incorporação de elementos novos ao conflito (por exemplo, recursos económicos, sociais e temporais), na redução de custos e em desenvolver outras alternativas que, mesmo, não coincidindo com os interesses iniciais satisfaçam as necessidades subjacentes a ambas as partes.

Para Walton e Mckersie (1965) são essenciais três etapas no processo de negociação integrativa: a identificação do problema (intercâmbio de informações acerca do problema e das dificuldades que a situação traz às partes), a procura de novas soluções e a análise das

consequências das mesmas (as partes recorrem à criatividade e à inovação) e a hierarquização de soluções e escolha da acção a implementar (nesta etapa assume particular importância as preferências das partes).

O esquema apresentado de seguida (figura 3.2) descreve os tipos de negociação no que respeita ao carácter de interacção.



*Figura 3.2. Tipos de Negociação (Munduate & Martínez, 1994)*

Observe-se que a classificação supra referida tem um carácter académico, pois, na realidade, não existem negociações genuinamente distributivas ou integrativas. Como refere Serrano (1988), a cooperação e a competição não constituem alternativas separadas, mas realidades interligadas e as motivações para estas alternativas muitas vezes surgem em simultâneo.

Reafirmando este ponto de vista, Munduate e Martínez (2003) salientam que os indivíduos em contexto organizacional apresentam motivos antinómicos, apresentando simultaneamente estímulos para cooperar e para competir.

De facto, toda a negociação se compõe de uma componente distributiva, face à existência de uma divergência a resolver mediante um acordo, e uma componente integrativa ao compreender uma componente de resolução de problemas.

Interessa ainda referir a tipologia de Brett (2001) que estabelece a existência de dois tipos de negociação - as negociações transaccionais e as resoluções de conflitos ou disputas.



As primeiras por constituírem transacções entre recursos controlados pelas partes; e as segundas por se caracterizarem por uma das partes apresentar uma proposta considerada inaceitável pela outra parte. Distinção que assenta em dois elementos fundamentais, a saber: a implicação emocional e o BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*)<sup>1</sup> das partes envolvidas. Como se encontra referido no primeiro capítulo, a implicação emocional num conflito pode originar o aborrecimento, a humilhação, a mágoa e aumento de vulnerabilidades diversas potenciando tensões adicionais, solicitando a sua consideração na gestão dos aspectos em conflito. No que concerne ao BATNA, o autor refere que cada parte encontra-se dependente do respectivo BATNA da outra parte, enquanto que nas transacções o BATNA encontra-se fora da mesa de negociação.

### **3.1.3. Processo da Negociação**

Habitualmente, afirma-se que a negociação se desenvolve segundo ritmos distintos consoante as características dos negociadores, o clima emocional, o tipo de conflito e o grau de agudização do mesmo. Todavia, apesar de cada negociação ter diferentes ritmos, existem vários modelos descritivos, (e.g. Douglas, 1962; Kennedy, Benson & McMillan, 1986; Mundate, 1992), entre os quais salientamos o modelo de Mundate (1992), por constituir um dos mais destacados na literatura da especialidade, ao apresentar as fases fundamentais da negociação, bem como os momentos em que esta pode trazer dificuldades às partes e, simultaneamente, resumir contributos de diferentes autores.

Segundo Mundate (1992) a negociação compreende cinco fases: fase da preparação, fase de antagonismo, fase de aceitação do marco comum, fase de apresentação de alternativas e fase de conclusão; fases que iremos expor a seguir.

A fase de preparação consiste no processo de análise da situação das partes e na obtenção do máximo de informação possível. A importância que tem a preparação da negociação está patente nas palavras de Lewicki, Saunders e Miltin, (1999): “A forma proeminente no sucesso de uma negociação reside na preparação que tem lugar antes do diálogo.” (p.52). Todavia, por incúria, por falta de tempo, ou por excesso de confiança muitas vezes as negociações não são devidamente planeadas. Pelo que será de aconselhar as partes a programarem um conjunto de aspectos, designadamente: estabelecerem através de um diagnóstico prévio a natureza do conflito; determinarem as suas metas e objectivos, segundo o

---

<sup>1</sup> O conceito de BATNA significa a melhor alternativa para negociar. O BATNA estabelece o ponto exacto para a tomada de decisões basilares na negociação. Como por exemplo, aceitar uma proposta final colocada na mesa de negociação superior ao BATNA ou recusar qualquer outra proposta inferior ao BATNA (Fischer, Ury & Patton, 1998).

grau de aspiração máxima e de zona de resistência à cedência; definirem uma lista de prováveis concessões; desenvolverem um plano estratégico/tático e prepararem alternativas à possibilidade do rompimento negocial. Raiffa (1982) considera que a forma mais adequada de preparar uma negociação é sempre contingencial, apesar de existirem alguns factores mais ou menos permanentes que influenciam o comportamento dos negociadores, que também devem ser considerados antes de se iniciar qualquer negociação, o que leva Raiffa (1982) a explicitar recomendações básicas que devem ser adoptadas pelos negociadores ao prepararem uma negociação.

Entre as quais destacámos as seguintes recomendações:

- Conhecer-se a si próprio:

É fundamental que o negociador antes de iniciar o processo negocial determine claramente quais são os seus objectivos e reflita no que pode acontecer se não existir acordo e qual a situação negocial que mais se aproxima disso. Deste modo, poderá à partida saber qual o resultado pior que está disposto a aceitar, devendo reunir todos os elementos necessários para conduzir as negociações: argumentos, factos, documentos, dados numéricos, critérios de decisão. Um aspecto essencial, nesse conhecimento, traduz-se no conceito de “BATNA” (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), quanto melhor conhecer o seu “BATNA”, mais fortalecerá a sua posição na negociação e também mais facilmente se retirará de um processo que venha a revelar-se desvantajoso.

- Conhecer os seus oponentes:

O negociador deve ponderar sobre quais serão os resultados para os seus oponentes caso não exista acordo. Assim, deve tecer considerações sobre o previsível ponto de resistência dos seus oponentes e procurar saber como é que procederam em negociações anteriores.

- Formular uma adequada avaliação da situação do conflito:

Tal tarefa consiste em fixar os níveis de conflito, as variáveis e a sua importância relativa, as possibilidades de relacionamento e a correlação de forças entre as partes.

- Elaborar uma estratégia geral:

O que significa determinar quais as táticas mais adequadas a utilizar no decurso do processo negocial e actuar em coerência com elas. Na elaboração desta

estratégia, o negociador, deve também reflectir sobre as ofertas iniciais e os possíveis efeitos de ancoragem.<sup>2</sup>

- Atender as convenções de negociação:

As convenções dos processos negociais dependem, em parte, da cultura dos negociadores, do tipo de negociação (comercial, laboral, diplomática, etc.) e da conjuntura económica, social, política e cultural.

- Considerar aspectos administrativos:

Estes aspectos administrativos abarcam considerar quem deve negociar, quais os papéis a atribuir aos negociadores e quais os recursos administrativos necessários (tipo de sala, necessidade ou não de tradutores, necessidade de mediadores, etc).

- Recorrer a um jogo de simulação:

A simulação é importante porque introduz realismo, na medida em que se deve procurar alguém que possa desempenhar o papel do oponente e ensaiar com ele a negociação. Motivo pelo qual os cursos de formação em negociação incluem, regra geral, exercícios deste tipo (*“learning by doing”*).

Na fase de antagonismo as partes colocam na mesa da negociação as suas pretensões máximas, com o intuito de mostrar firmeza nas suas aspirações. Esta fase realiza cinco relevantes funções: preservar a imagem do negociador perante aqueles que representa; descortinar até onde se pode impelir a outra parte a conceder; contribuir para aclarar as metas e prioridades próprias, evidenciar firmeza relativamente aos objectivos próprios e esclarecer as diferenças existentes.

A fase de aceitação do marco comum constitui o momento em que as partes esclarecem se adoptam uma postura competitiva, de colaboração ou de cessação unilateral. O objectivo da negociação é chegar a um acordo, portanto, podem-se aproximar posições quando se percebem indícios de reciprocidade por uma das partes.

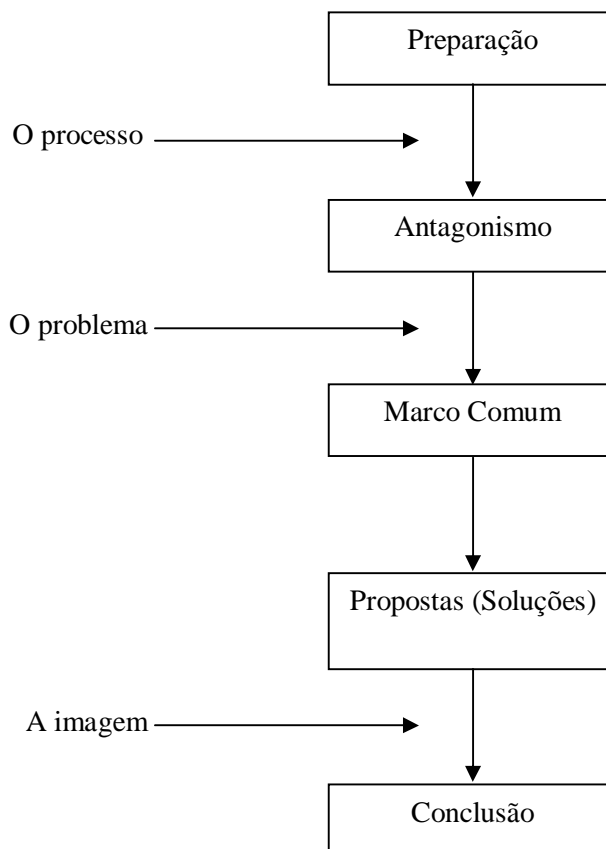
A fase de apresentação de alternativas consiste na concretização de propostas e contrapropostas à outra parte, até aparecer uma posição que possibilite o acordo concludente.

Por último, na fase de conclusão são definidas as posições e apresentados os acordos obtidos, assim a negociação encontra-se finalizada.

A figura seguinte (figura 3.3) apresenta as fases de negociação descritas anteriormente:

---

<sup>2</sup> A ancoragem é o valor da oferta concreta ou pedido apresentada a outra parte. (Jesuíno, 1992).



*Figura 3.3. O Processo de Negociação (Mundate, 1992)*

Enunciadas as etapas de negociação, o subcapítulo seguinte contempla as estratégias e táticas adoptadas pelos negociadores num processo de negociação.

### 3.2. Estratégias e Táticas de Negociação

Este subcapítulo é dedicado à explanação das principais estratégias e táticas empregues pelo negociador durante um processo de negociação. A nosso ver, será pertinente começarmos por distinguir os conceitos que frequentemente aparecem com contornos indistintos, mesmo na literatura científica, dando origem a imprecisões: estratégia e tática.

De seguida, e numa linha de negociação construtiva, debruçar-nos-emos sobre o modelo de Pruitt (1981, 1983, 1993), dado oferecer uma sistematização das estratégias e táticas para intervenção num processo de negociação.

Apresentamos também a abordagem de negociação racional de Bazerman e Neale (1993), dado que estes autores, como é reconhecido, tiveram o mérito de chamar a atenção para os enviesamentos cognitivos a que os negociadores são propensos e de, simultaneamente, facultarem um conjunto de estratégias que potenciam acordos integrativos. Por último,

descrevemos as classificações de táticas na negociação que mais têm sido referenciadas na literatura.

### **3.2.1. Em torno do conceito de estratégias e táticas de negociação**

Na literatura sobre negociação, muitas vezes não são distinguidos os conceitos de estratégia e tática, de forma que alguns autores os utilizam como termos sinónimos, ou como equivalentes. No entanto, como foi afirmado por Serrano e Rodriguez (1993a), a diferenciação desses conceitos contribui para clarificar e operacionalizar o conjunto de elementos que se manifestam numa conduta negociadora.

De acordo com os autores anteriormente indicados, o conceito de estratégia refere as orientações básicas e gerais dos negociadores, ou seja, o modo global de defrontar uma negociação tendo em conta os factores situacionais e estruturais em que esta se desenrola (Serrano & Rodriguez, 1993a). Por sua vez, o conceito de tática diz respeito a acções ou conjunto de acções mais concretas que podem ter diferentes formas e que se desenrolam ao longo do processo negocial. As táticas enquadram-se e explicam-se no âmbito das estratégias, de forma que cada estratégia pode comportar um número indeterminado de táticas (Serrano & Rodriguez, 1993a) e dentro de uma estratégia podem ser exercidas táticas de carácter completamente distinto, isto é, o significado das táticas é determinado pelo marco geral estratégico em que estão incluídas e no qual adquirem sentido. Por exemplo, uma estratégia de solução de problemas pode incorporar táticas de igual tipo, mas também pode originar táticas de rivalidade ou de flexibilidade que nunca devem contradizer o objectivo que possuem na estratégia global.

Cabe destacar um outro conceito, o de movimentos tácticos, que se refere a uma panóplia de condutas concretas dificilmente classificáveis de significados diferenciados e que dependem de factores muito específicos do processo. Estes movimentos tácticos não constituem acções irrelevantes podendo inclusivamente ser decisivos no decurso da negociação. São exemplos destas acções golpes de afecto, erros propositados, argúcias, elementos do vestuário e silêncios.

No que diz respeito às diversas tentativas de sistematizar as estratégias iremos ver que estas se desenvolveram a partir da dicotomia cooperação/competição.

Neste âmbito Walton e McKersie (1974), ao descreverem as quatro dimensões básicas na negociação (negociação distributiva, negociação integrativa, estruturação de atitudes,

negociação interna) estabelecem que a dimensão integrativa possibilita condutas de cooperação, ao contrário da dimensão distributiva.

Pelo seu lado, Bacharach e Lawer (1984), em consonância com os postulados da sua teoria de primazia do poder, colocam em dependência as estratégias competitivas ou distributivas com a quantidade de recursos disponíveis, de modo que quanto menores forem os recursos maior a probabilidade de aparecerem comportamentos e atitudes competitivas. Por outro lado, quanto maior for a pressão externa sobre uma organização e a dependência das partes em conflito, também em maior número aparecem estratégias de cooperação.

Acresce, como assinala Serrano (1988), que a distinção entre cooperação e competição, ainda que possível ao nível analítico, é insuficiente e pode inclusivamente ser ambígua. Efectivamente, na realidade das organizações as negociações não são puramente cooperativas ou competitivas, nem são posições separadas, pelo contrário, são interligadas, como tal a motivação para a cooperação ou para a competição podem surgir concomitantemente.

No entender de Serrano e Rodriguez (1993a), o modelo de Pruitt abaixo apresentado coloca de forma adequada e numa perspectiva integradora a dicotomia assinalada, dado que nesse modelo, no âmbito de uma mesma estratégia, podem exercer-se tácticas de carácter diverso. Como esclarecem os autores “...o significado das tácticas está determinado pelo marco geral estratégico em que se inscrevem e adquirem sentido. Uma estratégia de solução de problemas conceberá tácticas de igual tipo, mas também pode incorporar tácticas de rivalidade ou de flexibilidade que nunca deverão contrapor-se à finalidade que possuem no marco global estratégico.” (p. 73).

Assim, ganha continuamente particular destaque o Modelo de Pruitt pela importância que a psicologia social lhe atribui no campo do conflito e negociação, e no âmbito das estratégias e tácticas negociais.

### **3.2.2. O Modelo de Pruitt**

Como referimos anteriormente, os trabalhos de Pruitt (1981, 1983, 1993) ocupam um lugar de destaque na psicologia social no campo do conflito e da negociação. O seu modelo de opção de estratégias, pela forma sistemática como apresenta as estratégias e tácticas, para intervenção num processo de negociação, permite definir e ordenar as mesmas, bem como os aspectos relacionados com a actuação dos negociadores. Além disto, trata-se de um modelo

dos mais reconhecidos e aceites por colocar grande ênfase na dinâmica interactiva psicossocial.

Pruitt descreve quatro estratégias básicas que o negociador pode adoptar, a saber: solução de problemas, rivalidade, flexibilidade e inacção. Cada uma delas baseando-se em orientações distintas e inclusivamente contraditórias. No entanto, não deixa de ser possível combinar estrategicamente elementos de cada uma delas dependendo da dinâmica negociadora. Vejamos como.

A solução de problemas caracteriza-se pela procura de uma alternativa aceitável e satisfatória para ambas as partes. Esta consiste numa estratégia colaborativa que produz maiores benefícios conjuntos, possibilita que os acordos alcançados sejam duradouros e conjuntamente facilita o estabelecimento de relações positivas no futuro. Esta estratégia não é de fácil utilização porque o conflito que é objecto de negociação, em regra, desencadeia tensões e desconfianças entre as partes. Deste modo, para alcançar a solução de problemas é necessária uma actuação conjunta e a vontade efectiva de mobilizar as condições que permitam a adopção desta estratégia que se traduz mediante tácticas concretas; designadamente: ampliar os aspectos benéficos a negociar; agir com criatividade na procura de novas soluções que maximizem os resultados para ambas as partes; reduzir os custos advindos para a outra parte quando esta efectua concessões; recompensar as concessões da outra parte e realizar concessões em aspectos pouco prioritários para si mesmo.

Por outro lado, a adopção de tácticas como as supramencionadas pode constituir um risco para a parte que as adoptou, se a outra parte não actuar do mesmo modo. No entanto, se a actuação for conjunta, o resultado pode revelar-se vantajoso para ambas as partes.

Efectivamente, o resultado final da adopção da estratégia de solução de problemas, regra geral, é sempre vantajoso, na medida em que a vantagem aumenta, se estiverem subjacentes duas condições. Uma condição é existir um alto potencial integrador (i.e., estarmos perante a possibilidade de encontrar interesses relativamente comuns e complementares, sem que uma parte ganhe e a outra perca) (Walton & McKersie, 1965). Outra condição é quando ambas as partes mantêm um alto nível, mas não demasiado, nas suas aspirações e pretensões (Pruitt, 1981), o que permite um intercâmbio equilibrado e um interesse no encontro de soluções conjuntas.

A rivalidade caracteriza-se por exercer pressão sobre a outra parte para que aceite uma proposta favorável aos nossos interesses próprios; pois a estratégia de rivalidade tem como objectivo dominar o outro, através de um grande leque de acções tácticas. Especificadamente as seguintes: estabelecer propostas inaceitáveis para o outro; manter-se inflexível e insistir

que a sua posição seja aceite pela outra parte; persuadir a outra parte que conceder é para seu próprio benefício; utilizar ameaças que podem ir desde abandonar o conflito até causar danos; utilizar influência e autoridade sobre a outra parte para que aceite as nossas ideias ou propostas; punir o adversário quando se nega a fazer concessões e utilizar a pressão temporal a seu favor.

Diversos autores (e.g., Deutsch, 1973; Pruitt & Carnavale, 1982) colocaram em destaque os resultados desta estratégia. No processo de negociação a rivalidade é, algumas vezes, um precursor necessário para uma solução de problemas com êxito. De facto, as negociações que atingem acordos razoáveis frequentemente atravessam a etapa inicial de rivalidade, seguida de uma etapa mais ampla de solução de problemas (Morley & Stephenson, 1977). Mas tal não coloca de parte as consequências negativas desta estratégia. Pelo contrário, a rivalidade aumenta a rigidez das propostas, aumenta a probabilidade de escalonamento do conflito e estimula condutas do mesmo tipo. Inclusivamente se for alcançado um acordo é provável que o compromisso seja débil e que se criem potenciais bases para que o conflito surja no futuro.

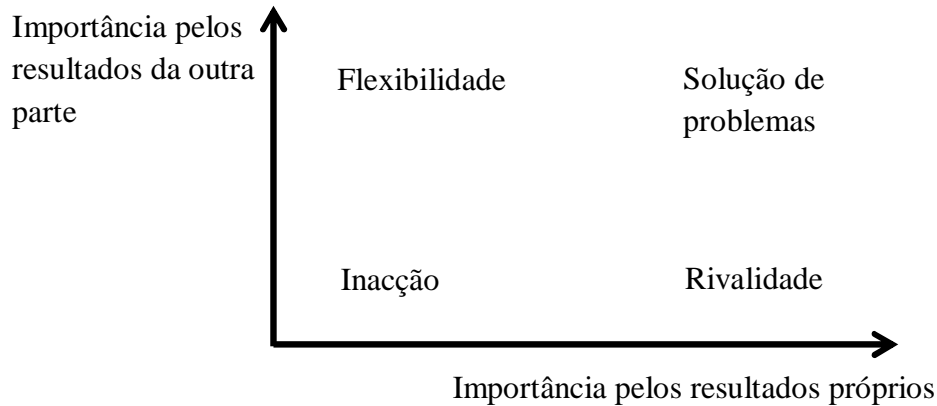
A Flexibilidade manifesta-se através duma redução dos objectivos iniciais e numa diminuição gradual de exigências no decorrer do processo negocial. Actuar com flexibilidade não exige tácticas especiais e favorece a conclusão da negociação, no entanto, existem algumas recomendações na adopção de condutas de flexibilidade. Antes de mais, se a flexibilidade é unicamente de uma parte, os resultados dessa parte tendem a declinar e, paralelamente, a parte contrária será favorecida. Por outro lado, se ambas as partes são exageradamente flexíveis provavelmente limitam as hipóteses de encontrar soluções que aumentem os benefícios conjuntos.

Por sua vez, a inacção tende a impossibilitar um acordo e a potenciar a ruptura da negociação. Esta estratégia não é frequente, a menos que seja a manifestação de falta de vontade de negociar, porém, a inacção não deve ser confundida com momentos de paralisação do processo negocial perante dificuldades de acordo.

Definidas as estratégias de negociação, a questão que se levanta é a de explicitar os factores que levam os indivíduos ou grupos a estabelecer opções entre elas. Segundo Pruitt (1983), esta escolha depende de duas teorizações que, embora diferentes, são complementares. Uma refere-se ao Modelo de Interesses Duais e a outra respeita à percepção sobre a viabilidade e custo de aplicação das estratégias.



O Modelo de Interesses Duais descreve cada uma das estratégias em função do interesse sobre os resultados da outra parte e do interesse sobre os resultados próprios, representando-se graficamente da seguinte forma (ver figura 3.4):



*Figura 3.4. Modelo de Interesse Duais (Pruitt, 1983).*

Como se pode ver na figura assinalada estão presente as estratégias: solução de problemas (caracterizada por um alto interesse pelos resultados próprios e pelos da outra parte); rivalidade (caracterizada por um alto interesse pelos resultados próprios e um baixo interesse pelos resultados da outra parte); flexibilidade (caracterizada por um baixo interesse pelos resultados próprios e um alto interesse pelos resultados da outra parte) e a inacção (caracterizada por um baixo interesse pelos resultados próprios e da outra parte).

A importância atribuída aos interesses tanto próprios como da outra parte presentes nas diferentes estratégias depende de muitos factores, tanto pessoais como conjunturais.

Os interesses pelos resultados próprios são determinados, principalmente, pela importância dos assuntos a negociar; quando estes são relevantes o mais provável é cada parte pretender atingir os seus interesses próprios por meio de táticas de rivalidade e solução de problemas; e é menos provável que actue com flexibilidade e inacção. Outro factor que reforça o interesse pelos resultados próprios resulta da situação em que os negociadores representam um grupo. É evidente que as responsabilidades assumidas perante grupos ou organizações impõem muitas vezes objectivos demasiado exigentes, conduzindo a negociar com dureza e inflexibilidade.

No que respeita à importância atribuída aos interesses do outro, esta pode ser genuína, como no caso da existência de relações afectivas entre as partes ou em questões de identidade social. Situação muito mais frequente nas negociações interpessoais do que na negociação ao nível organizacional. A outra forma de interesse atribuído aos resultados da outra parte pode

ser estratégica ou instrumental e verifica-se sobretudo em duas circunstâncias; a que assenta na previsão de relações futuras e contínuas entre as partes; e a que resulta de situações em que os resultados da outra parte se repercutem e fazem progredir os objectivos próprios.

Importa assinalar que o modelo exposto resulta de grande utilidade na previsibilidade tanto do processo como dos resultados da negociação. Modelo que permite extrair as seguintes conclusões:

- A combinação de alto interesse pelos resultados próprios e alto interesse pelos resultados da outra parte é aquela que possibilita benefício máximo para ambas as partes; esta é determinada pela conduta de solução de problemas, como aponta o Modelo de Interesses Duais.
- A combinação de alto interesse pelos resultados próprios e baixo interesse pelos resultados da outra parte leva a moderados benefícios conjuntos. As declarações de rivalidade tais como argumentos persuasivos e ameaças são comuns nesta combinação, confirmando o Modelo de Interesses Duais.
- A combinação que produz os mais baixos benefícios conjuntos é de um baixo interesse pelos resultados próprios e um alto interesse pelos resultados da outra parte, como sugere a flexibilidade indicada no Modelo de Interesses Duais.

Como já referimos precedentemente, de acordo com Pruitt um outro factor decisivo na escolha da estratégia prende-se com o custo e viabilidade da mesma. O negociador que optar por estratégias de rivalidade necessita, sem dúvida, de dispor de trunfos suficientemente credíveis, uma vez que esta opção é demasiado custosa. Em caso de êxito as estratégias de rivalidade utilizadas frequentemente podem resultar ineficazes e, a longo prazo, o benefício será cada vez menor, pois podem conduzir ao mecanismo de generalização e à emissão de respostas do mesmo tipo pela outra parte e consequentemente à escalada do conflito.

A opção por uma estratégia de solução de problemas apresenta-se tanto mais viável quanto maior for o espaço comum percebido (*"perceived common ground"* - PCG), definido em termos da avaliação que ambas as partes realizam acerca da probabilidade de encontrar uma solução mutuamente aceitável. O espaço comum percebido aumenta quando as aspirações de ambas as partes são excessivamente elevadas ou quando existem motivos para confiar no encontro de uma solução aceitável.

Existem ainda outros factores que contribuem para que o negociador opte por uma solução de problemas, entre os quais se destacam os seguintes: a autoconfiança na capacidade

de resolver problemas, as experiências anteriores bem sucedidas, a disponibilidade da outra parte para participar e a confiança entre as partes.

Como tivemos oportunidade de mencionar anteriormente, a estratégia de solução de problemas é a que produz maiores benefícios e para total eficácia deve ser adoptada por ambas as partes. Deste modo, a questão que se coloca é a de saber como implantar esta estratégia. Como resposta a esta questão, Pruitt aconselha a actuar com firme flexibilidade, ou seja, manter firmeza no que concerne aos interesses principais, mas flexibilidade nas suas posições. Além de mais, a firme flexibilidade é uma forma de compreender a solução de problemas e pode ainda influenciar a outra parte a adoptar a mesma conduta.

Não obstante, o reconhecimento atribuído pela psicologia social no campo do conflito e negociação ao valor do modelo supra apresentado, para Thompson (1990) este não é isento de críticas. Desta feita, o autor ulteriormente mencionado apresenta um conjunto de críticas ao Modelo de Interesses Duais, das quais passamos a apresentar as mais relevantes. Em primeiro lugar, Thompson (1990) considera que as predições do modelo estão delimitadas às situações em que os negociadores possuem a mesma orientação negocial. Uma segunda crítica, prende-se com o facto de o modelo não especificar adequadamente a natureza da solução de problemas, ou seja, não pormenoriza suficientemente as situações qualificadas por um alto interesse pelos resultados próprios e pelos da outra parte. Uma terceira crítica refere que o modelo em análise apresenta limitações na elucidação das situações em que os negociadores presumivelmente possuem alta preocupação com o seu oponente; nomeadamente, quando existem relações afectivas entre as partes e ocorrem falhas no alcance de benefícios conjuntos. Por último, Thompson (1990) refere que o modelo apresenta insuficiente poder explicativo nas situações (apesar destas não serem frequentes) em que os negociadores desenvolvem soluções do tipo “ganhar-ganhar” possuindo pouca ou nenhuma consideração pelos resultados da outra parte.

### **3.2.3. A Perspectiva de Bazerman e Neale (1993)**

A perspectiva de Bazerman e Neale (1993), referente às estratégias a adoptar pelo negociador, enquadra-se no que os autores denominam como “negociação racional”. Para Bazerman e Neale (1993) negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para otimizar os interesses próprios. Realce-se que não interessa meramente chegar “ao sim”, mas, como expressam os autores, “chegar ao melhor acordo, não a qualquer acordo” (Bazerman & Neale, 1993, p. 9).

Estes autores referem que os negociadores, enquanto tomadores de decisões, cometem erros de juízo de modo sistemático, erros que se convertem em enviesamentos cognitivos que conduzem a comportamentos e resultados negociais pouco eficazes. Algumas dessas distorções seriam entre outras, as seguintes: a escalada irracional do compromisso tomado no momento inicial (inclusive quando a alternativa não era a mais conveniente); manter de modo universal uma percepção de conflito de “soma zero”, cuja hipótese basilar consiste em que uma parte ganha, a outra perde, reduzindo, assim, a percepção de campo comum e as possibilidades de intercâmbio mutuamente favorável; basear os juízos em informações inadequadas e pouco examinadas; ter excessiva confiança na informação mais acessível, negligenciando dados importantes, mas possivelmente discrepantes com o juízo previamente formado.

Face ao exposto, os autores propõem um conjunto de estratégias de negociação que apelidam de racionais que devem ser utilizadas para reduzir a irracionalidade das decisões e alcançar acordos integrativos. Tais estratégias fazem menção à recolha de informação, ao modo de enfrentar as percepções antagónicas dos negociadores, a uma maior flexibilidade e revisão dos próprios juízos, bem como à capacidade exploratória de novos caminhos.

Importa destacar o carácter contingencial na aplicação das estratégias apresentadas por Bazerman e Neale (1993), pois como indicam os autores nenhuma estratégia serve para todas as situações e a sua eficácia depende do nível de confiança existente entre as partes.

Nesta continuidade iremos examinar as estratégias projectadas para descortinar as preferências da outra parte, com o fim de elaborar acordos integrativos. As estratégias são as seguintes:

- Criar confiança e partilhar informação: Frequentemente existe insuficiente confiança entre os negociadores, conduzindo a que estes guardem para si informação considerada relevante, dado encararem esta informação como um factor potenciador de benefício ou vantagem na dimensão distributiva. Porém, Bazerman e Neale (1993) recordam que nas situações que têm como finalidade maximizar os interesses conjuntos é nítida a importância de partilhar informação. Ainda segundo os autores em análise, nas sociedades de risco a estratégia fundamental deve assentar na partilha de informação por estimular o despontar de relações de carácter positivo necessárias nestas situações.
- Fazer muitas perguntas: Numa negociação muitas vezes é desfavorável partilhar toda a informação; além disso, a maioria dos sujeitos entende a negociação como um momento propício para influenciar a outra parte, consequentemente, centram-se no que pretendem dizer, dizem mais do que o adequado e não escutam cuidadosamente a outra

parte. Todavia, para negociar eficazmente é basilar conhecer os interesses da outra parte. Assim, como referem Bazerman e Neale (1993) “a estratégia simples de fazer muitas perguntas permite obter uma quantidade significativa de informação, mesmo que o oponente não a responda” (p.141).

- Ceder alguma informação: Nas situações em que a confiança entre as partes é diminuta e o oponente não responde às questões de modo “proveitoso”, a transmissão de informação por uma das partes pode acabar com o bloqueio informativo. Observe-se que as condutas negociais geram frequentemente reciprocidade, e, portanto, quando uma das partes entrega informação induz o oponente a uma conduta análoga. Como indicam Bazerman e Neale (1993) ao se comunicar temos a possibilidade de estimular o oponente a partilhar informação necessária para o alcance de acordos mutuamente benéficos.

- Fazer simultaneamente várias ofertas: É recomendável que o negociador se proveja da informação fundamental antes de elaborar ou contestar uma proposta; todavia, muitos negociadores pretendem anunciar a sua posição no início da negociação procurando assim ancorar a subsequente interação. Mediante a apresentação em simultâneo de várias opções o negociador obtém informação pertinente sobre as preferências do oponente sobre essas propostas e, concomitantemente, essas propostas são percebidas como flexíveis.

- Procurar arranjos posteriores ao acordo: esta estratégia é consonante com o conceito de APA – “arranjo posterior ao acordo” desenvolvido por Raiffa (1982). Convém referir que este conceito é entendido por Bazerman e Neale (1993) como uma promissora abordagem para reduzir ao mínimo a negociação pouco racional. O APA, “arranjo posterior ao acordo”, traduz a noção de que os negociadores que alcancem uma solução aceitável, por ambas as partes, poderiam solicitar a colaboração de uma terceira parte para estruturação de um acordo mais integrativo; porém, cada uma das partes reserva o direito de vetar esse acordo e assim firmar o acordo inicial. Como expõem Bazerman e Neale (1993) “ Um processo de APA oferece uma possibilidade final de que as partes cheguem a um acordo totalmente eficiente, com risco limitado para uma e para outra.” (p. 145).

As três estratégias que visam extrair vantagem das diferenças entre as partes envolvidas, apreciando as diferenças como oportunidades e não como obstáculos à obtenção de acordo, são as seguintes:

- Utilizar as diferenças de expectativas para criar trocas percebidas como mutuamente vantajosas. Bazerman e Neale (1993) chamam a atenção para o facto de as partes, por vezes, terem expectativas diferenciadas quanto ao cálculo sobre a fracção que lhes corresponde na negociação. Como tal, a inclusão do denominado “contrato contingente” facilita extrair vantagens nas diferenças de expectativas dos oponentes, criando a possibilidade de um negócio em que ambas as partes julgam que teriam bons resultados. Isto porque os “contratos contingentes” consistem em apostas que possibilitam aos negociadores chegar a um acordo, apesar de expectativas diferentes sobre os acontecimentos futuros. Esses contratos concedem também maior flexibilidade ao processo porque os negociadores não centralizam a sua atenção na partilha inflexível dos interesses, ampliando deste modo, a possibilidade de acordo.
- Usar as diferenças de preferência em relação ao risco para criar trocas percebidas como mutuamente benéficas: Esta estratégia aponta para a importância de se poder ampliar a quantidade de opções para o acordo, tendo por base as diferentes preferências dos sujeitos quanto ao risco. Assim, a discrepância em relação ao risco deve ser percebida como uma possibilidade e não como um obstáculo à negociação.
- Usar as diferenças de preferência em relação ao tempo para criar trocas percebidas como mutuamente benéficas: A presente estratégia anuncia que, quando existem diferenças quanto ao tempo motivadas por diferenças pessoais, culturais ou por situações específicas de ambas as partes, importa entendê-las como oportunidade para a construção do acordo e não como obstáculos que o dificultam.

As estratégias que acabaram de ser enunciadas, para obtenção de acordos integrativos, assentam primordialmente em trocas entre os negociadores. Bazerman e Neale (1993) tendo por base os trabalhos de Pruitt (1983) indicam-nos que os negociadores podem fazer valer mais quatro estratégias para produzir benefícios conjuntos. As quatro estratégias são as seguintes:

- Pensar em somar questões à negociação para que haja mais possibilidades de realizar trocas mutuamente benéficas: Esta estratégia assenta em através da adição de questões à negociação uma das partes pode alcançar o que desejava inicialmente, recompensando a outra parte com a solução de alguma questão adicional. Por conseguinte, a adição de questões à negociação permite abandonar uma abordagem de cariz meramente distributivo e aumentar a possibilidade da efectuação de trocas benéficas.

Pruitt (1983) recomenda algumas técnicas para a consecução desta estratégia, como por exemplo, as de acrescentar recursos à negociação, de considerar os interesses subjacentes de ambas partes e a de diminuir os custos para o oponente relativamente à questão primária.

- Examinar a possibilidade de reduzir os custos que causa à outra parte para permitir o alcance dos interesses próprios e vice-versa: Pode afirmar-se sumariamente que a redução de custos significa que uma parte consegue o que pretende, enquanto que para a outra parte são atenuados ou anulados os custos provenientes da sua concessão. De certa forma, podemos considerar esta estratégia singular, dado recomendar que a parte que faz a concessão mais importante recebe um ressarcimento adicional.
- Considerar se existe a possibilidade de minimizar ou eliminar a escassez do recurso que está a criar o conflito entre as partes: a presente estratégia indica que a obtenção de recursos adicionais é vantajosa, contudo, só é exequível se os interesses de ambas as partes não se excluírem reciprocamente.
- Procurar novas soluções para a negociação: Esta estratégia requer que se conceba uma nova solução centrada nos interesses subjacentes de ambas as partes. De acordo com Bazerman e Neale (1993) é possível encontrar soluções criativas redefinindo o conflito para cada parte, identificando os interesses subjacentes das partes intervenientes e procurando por meio da técnica de “mobilização mental” uma ampla variedade de soluções potenciais.

Cabe realçar que as estratégias preconizadas por Bazerman e Neale (1993), dirigidas ao modo de negociação racional, devem ser utilizadas de acordo com as particularidades da situação. E, como aludimos anteriormente, para os autores em análise, negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para otimizar os interesses próprios.

De realçar ainda que “o processo normal de negociação requer igualmente um número considerável de decisões individuais relativamente ao que cada negociador pretende oferecer ou rejeitar e até que ponto pretende fazer concessões.” (Fisher & Ury, 1981, p. 24). De facto, tomar uma decisão compreende fazer cedências e implica, frequentemente, a criação de circunstâncias para que se continue a ceder, o que acarreta que um negociador não se sinta fortemente incentivado a actuar com rapidez. Assim, percebe-se que actue, propositadamente, lentamente, que ameace abandonar a negociação ou que crie obstáculos; factores que aumentam o tempo e os custos necessários para chegar a um acordo (Fisher & Ury, 1981).

Por sua vez, Neale e Bazerman (1991) defendem que o único aspecto que se encontra, frequentemente, sob o controlo do negociador é o processo de tomada de decisão, pelo que,

melhorar a actuação do negociador implica aprimorar o seu processo decisório. Por conseguinte, termos ao nosso dispor este conjunto de estratégias aumenta as probabilidades de resultados eficientes na negociação.

#### **3.2.4. As Táticas na Negociação**

O carácter contraditório da negociação, patente na dupla tendência de colaborar e de competir levou a que a reflexão sobre as estratégias se orientasse nessa direcção; ou seja, estratégias de cooperação e de competição; o que levou o estudo das táticas a adoptar, de forma global, a mesma direcção. Nesta secção faremos referência às táticas negociais mais estudadas.

Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband e Carnevale (1980) distinguem três tipos de táticas, relativas à abordagem exclusiva da negociação integrativa; são: as táticas distributivas, utilizadas para pressionar a outra parte; o intercâmbio de informação sobre as necessidades e prioridades de cada um; o método de “troca”, que pode expressar-se de diversas formas: trocas frequentes de ofertas, análise das reacções do outro face a cada proposta, realização de concessões em temas secundários.

O intercâmbio de informação e o método de “troca” são utilizados essencialmente quando as negociações se situam numa orientação de solução de problemas. No entanto, a questão central no âmbito das táticas cooperativas diz respeito às concessões, ou seja, estipular a forma mais efectiva de fazer concessões realizando as suficientes para que o conflito diminua, mas não demasiadas, para que o acordo alcançado seja vantajoso. Neste sentido, referimos em seguida as posições que mais se destacam, designadamente, a tática de concessões mínimas, a tática “moderadamente dura” e a tática de redução da tensão”.

A primeira, denominada por “tática de concessões mínimas”, refere uma posição que poderíamos designar de “dura”. A ideia basilar é que a atitude geral do negociador perante a parte contrária deve pautar-se por poucas concessões e ser globalmente inflexível. Desta feita, a negociação deve ser iniciada com propostas exigentes e o grau de aspirações deve manter-se elevado.

No que concerne às concessões, estas devem unicamente efectuar-se se o oponente não efectua nenhuma. Contrariamente, se o negociador tem êxito não deve conceder. Assim, o princípio geral desta tática traduz-se do seguinte modo: se pretendermos maximizar os interesses próprios devem fazer-se o menor número de concessões possíveis. No sentido de reafirmar a inconveniência de realizar concessões, Siegel e Fouraker (1960) defendem que



conceder não estimula condutas idênticas na outra parte, mas pelo contrário as concessões são percebidas como sinal de debilidade e assim o oponente reage competitivamente.

A denominada tática “moderadamente dura” engloba o pensamento de grande número de autores que afirmam que posições tão inflexíveis como a tática de concessões mínimas dificilmente resolvem o conflito, acarretam a manutenção dos problemas e não conduzem a resultados suficientemente satisfatórios.

Deste modo, a tática moderadamente dura caracteriza-se por uma postura inflexível, mas que não se traduz na inexistência de concessões. Estas devem realizar-se com pouca frequência e sempre acompanhadas de um apelo à reciprocidade.

Por último, cabe referir a “tática de redução da tensão” formulada por Osgood (1962) ao nível da política internacional com a designação de GRIT (*Graduated Reduction in Tension*), com a finalidade de reduzir a tensão entre as partes.

Atendendo a que a tensão pode colocar os oponentes num perigoso círculo de desconfianças, atitudes agressivas e percepções distorcidas, Osgood postula que esta espiral destrutiva se reduzirá se uma das partes se comprometer a iniciativas conciliatórias expressas em concessões, sem reduzir a sua capacidade de acção; além disso, a parte que inicia o processo deve incentivar a outra a responder reciprocamente.

De forma sintética, para Osgood (1962), as características essenciais da GRIT são:

- Ser planeada e comunicada com ênfase na intenção de reduzir a tensão;
- Cada iniciativa conciliadora, cada concessão dever ser anunciada publicamente, oferecendo todos os dados relevantes do assunto;
- O oponente deve ser incentivado a agir reciprocamente;
- As iniciativas devem continuar no decorrer do tempo, mesmo quando não existe reciprocidade;
- As iniciativas devem ser claras e verificáveis;
- As iniciativas tomadas não devem diminuir a capacidade de efectuar acções contra o oponente, em caso de necessidade.

No que concerne à aplicação eficaz das táticas que empregam concessões, de acordo com Serrano (1996), os diversos estudos e investigações direccionam-se para as seguintes conclusões:

- No início de uma negociação as propostas e pretensões apresentadas devem ser elevadas, razoavelmente fundamentadas e firmes, dado que, essa forma de actuar

produz resultados positivos tanto para maximizar benefícios, como para o êxito da negociação.

- As concessões de pequeno carácter quando pouco frequentes, efectuadas no momento e modo oportuno, podem originar acções do mesmo tipo na outra parte.
- No decorrer da negociação, em situações de pressão temporal, as concessões produzem maior reciprocidade que quando tal pressão não existe.
- Em caso de necessidade, é mais positivo efectuar pequenas concessões, ainda que frequentemente, que concessões importantes mas escassas.
- As tácticas “moderadamente duras” são mais recomendáveis que as tácticas “duras” quando a negociação é cíclica ou contínua entre as organizações.

Reportando-nos a Serrano (1996), gostaríamos ainda de realçar que a eficácia das tácticas de carácter concessivo, bem como a deliberação em utilizá-las depende sempre do tipo de conflito, das relações de poder entre as partes e das peculiaridades de cada negociação.

Respeitante às tácticas coactivas estas têm por objectivo maximizar os benefícios próprios e resolver o conflito. Apresentamos de seguida as mais frequentes, suas características e as suas consequências no processo de negociação.

A ameaça é uma das formas mais comuns de pressão. Para Jesuíno (1992) a ameaça é o elemento crucial das tácticas punitivas que visa condicionar o oponente de modo a não fazer o que a outra parte quer. Através da ameaça fica claro, para a outra parte, a punição em que incorre se não se moldar aos interesses do ameaçador. Portanto, é uma táctica de pressão que visa melhorar a posição de quem a utiliza.

Wall (1985) apresenta a seguinte classificação de ameaças no campo da negociação:

- Ameaças de persuasão e de dissuasão - As primeiras exigem um comportamento por parte do ameaçado para que não se cumpra o castigo. As ameaças de dissuasão explicitam uma conduta particular a não adoptar pelo ameaçado.
- Ameaças em que o negociador controla as consequências e aquelas que estão fora de controlo do negociador.
- Ameaças implícitas ou explícitas. As primeiras são impostas mas não de modo claro, estão subentendidas. As segundas são expostas claramente.

Por seu turno, Willmott e Hocker (1997) propõem um esquema respeitante à natureza da ameaça que relaciona os seguintes critérios: direcção da ameaça e controlo dos resultados originados pela ameaça.

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
|                 | Ameaçador<br>controla os<br>resultados | Ameaçador<br>não controla<br>os resultados |
| Sanção negativa | Ameaça                                 | Aviso                                      |
| Sanção positiva | Promessa                               | Recomendação                               |

Figura 3.5. A Natureza da Ameaça (Wilmot & Hocker, 1997).

Pela análise do esquema acima apresentado (figura 3.5) resulta a seguinte classificação de tipos de ameaça: a ‘ameaça’ que implica uma sanção negativa e o controlo dos resultados pela parte do ameaçador; o ‘aviso’ que se caracteriza por uma sanção negativa e o ameaçador não controla os resultados; a ‘promessa’ que consiste numa sanção positiva e os resultados são controlados pelo ameaçador e a ‘recomendação’ que consiste numa sanção positiva, mas o ameaçador não controla os resultados.

No estudo da ameaça, importa referir a distinção elaborada por Bacharach e Lawler (1984) entre “potencial coercivo” que respeita à capacidade de impor efectivamente um castigo e “emprego da coerção” referente à manutenção dessa possibilidade. Ainda de acordo com Deutsch (1980), o exercício e efectividade da ameaça é determinada por factores distintos como: a credibilidade, a grandeza ou tamanho da ameaça, os valores a que apela e a penalização que produz.

No entanto, alguns autores como Honai e Tedeschi, (1969, cit. por Pruitt & Carnavale, 1993), consideram que o tamanho da ameaça e a credibilidade são aditivos dos seus efeitos, fazendo com que grandes ameaças possam ser efectivas mesmo não sendo credíveis. As ameaças são mais credíveis quando oriundas de pessoas que detêm recursos para as executar e de pessoas percebidas negativamente. Este último aspecto sugere que ameaças provenientes de indivíduos “maldosos ou maléficos” têm uma maior probabilidade de serem credíveis.

A credibilidade de ameaças tende para uma diminuição acentuada em duas situações. Numa a ameaça é feita regularmente desde o passado, sem se assistir à aplicação das suas consequências; noutra situação acontece que as consequências da ameaça são penosas tanto para o ameaçador como para o ameaçado.

Wilmot e Hocker (1997) ao abordarem a noção de credibilidade acrescentam dois outros critérios pelo facto do ameaçador estar em posição de administrar a punição. O ameaçador invocar claramente a punição e a punição ser considerada como algo que a outra parte quer evitar.

Por sua vez, Touzard (1981) considera que a credibilidade e o efeito dissuasor da ameaça aumenta nas situações em que o adversário a percebe como mais penosa para si, do que para quem a emite. Porém, o autor adverte que esse entendimento constitui um campo de incertezas, pois resulta da conjuntura e da percepção e avaliação dos riscos.

No tocante aos efeitos da ameaça, essas quando consideradas credíveis podem criar concessões e por vezes serem a única forma de levar o outro a negociar. Porém, as ameaças acarretam um lado negativo muito forte, porque tendem a gerar ressentimentos e resistência. O ameaçado sente-se forçado a uma acção, mas também vê diminuída a sua liberdade e violado o seu sentido de justiça. Fenómeno definido em psicologia social como reactância que respeita a um estado emocional que surge como resposta a limitação do potencial de acção do sujeito e acarreta uma tensão emocional que faz com que o sujeito procure recuperar a liberdade perdida por qualquer meio disponível e adequado. Deste modo, o ameaçado tenta escapar à ameaça ou tenta criar alguma forma de contra poder.

Outro problema é que a ameaça pode ser especialmente problemática quando reproduzida pela outra parte ao produzir contra-ameaças. Um grande número de estudos tem demonstrado que este tipo de imitação de comportamento de ameaça (a contra-ameaça) está associado ao insucesso no alcance de um acordo negocial, bem como as fracas relações entre as partes a longo prazo (Sillars, 1981; Putnam & Jones, 1982).

Existem vários procedimentos que os ameaçados podem adoptar no sentido de diminuírem a resistência e o ressentimento contra as suas tácticas. Assim, podem impor as ameaças indirectamente ou diplomaticamente, usar unicamente ameaças legítimas, ou anunciar ameaças articuladas com promessas, ou ainda combinar a ameaça com uma preocupação pela necessidade legítima da outra parte. No entanto, importa mencionar, como assinalam Pruitt e Carnavale (1993), que apesar da ameaça se mostrar necessária em determinado momento da negociação, nenhuma das abordagens acima referidas faz completamente com que esta seja percebida positivamente.

Mencione-se ainda que as ameaças podem ser proferidas conjuntamente com promessas ou com uma manifestação de preocupação com as necessidades da outra parte; mas há que ter em consideração que o ónus negativo ligado á ameaça nem mesmo assim é integralmente afastado (Pruitt & Carnavale, 1993).

Por seu turno, a perseguição é uma tática coactiva que consiste em através de algum comportamento ou “aviso”, importunar o adversário com a promessa implícita ou explícita de terminar a acção, se a outra parte concordar com aquilo que pretendemos (Pruitt & Carnavale, 1993).

À semelhança da ameaça esta tática de pressão envolve castigo ou punição, mas na ameaça o castigo é demorado e contingente, enquanto que a perseguição acarreta um castigo tangível e imediato. Por este motivo, a perseguição é geralmente mais eficaz porque os interesses e necessidades da outra parte estão sob um risco imediato. Obviamente, isso gera ressentimento e resistência à outra parte, bem como suscita o escalonamento do conflito, tornando difícil resolver o assunto em questão e dificultando possíveis relações futuras entre as partes.

As decisões irreversíveis consistem em anunciar uma oferta concreta que comporta um carácter de determinação absoluto e irrevogável (Jesuino, 1992). Na maioria das vezes, as decisões irreversíveis são acompanhadas com a ameaça de rompimento das relações negociais caso a outra parte não aceite a oferta apresentada. Para esta forma de pressão funcionar é forçoso que existam prejuízos na outra parte, pelo não alcance do acordo. Mas, mesmo que a decisão prejudique a outra parte e o negociador explicitamente demonstre a intenção de levar as consequências até ao fim, isso não traduz necessariamente uma vitória para quem tomou a iniciativa de utilizar esta tática.

Existem várias formas de aumentar a credibilidade das posições irrevogáveis. Uma delas é acrescentar um princípio normativo à decisão tomada ou ainda tornar pública a decisão. Outra forma, que contribui para dar credibilidade as decisões irreversíveis, consiste em demonstrar claramente os prejuízos que iríamos sofrer caso se acrescente qualquer concessão. No entanto, e atendendo a que as decisões irreversíveis constituem uma ameaça de ruptura de processo negocial, devemos sempre que possível evitá-las, assim como acautelar a que a outra parte não adopte esta tática extrema.

Paralelamente, Pruitt e Carnavale (1993) assinalam que as decisões ou posições irreversíveis constituem uma tática arriscada, cujo grande perigo consiste no confronto, pela parte do negociador, face a uma não-aceitação da sua proposta. Existem, contudo, formas de minorar este risco, quer pela não assunção de um compromisso total com a posição, colocando-a como tentativa, quer em não apresentar decisões ou posições antes de determinar claramente o limite mínimo aceitável para a outra parte.

Por sua vez, os comportamentos agressivos têm por objectivo dominar a outra parte. Como tal, manifestam-se através de agressão verbal, demonstração de hostilidade e acções

violentas. Este tipo de comportamento produz efeitos nefastos no processo de negociação, como o escalonamento do conflito e uma actuação similar pela outra parte.

O modelo de Pruitt acima apresentado expõe claramente o custo e a viabilidade que comportam as condutas de rivalidade. O problema central que estas tácticas podem acarretar é a actuação do mesmo modo pelo oponente.

Como descrevem Bacharach e Lawer (1981), a imitação leva a escalada em espiral do conflito, assente na retaliação de uma parte contra a táctica da outra parte. Todavia, as tácticas estratégicas podem ser usadas como precursoras ou integradas num esquema geral de solução de problemas. Estas também podem levar um adversário receoso a entrar em negociação ou reduzir os interesses de outro partido a um nível realista que permita encontrar uma solução; podem, inclusivamente, convencer os adversários que as suas próprias estratégias não serão bem sucedidas, encorajando-os a uma solução de problemas.

A esse propósito Putman e Wilson (1989) postulam que as tácticas estratégicas podem contribuir para o desenvolvimento de acordos benéficos para ambas as partes porque promovem a compreensão das preocupações dos seus utilizadores. Porém, advertem que isso só acontecerá se o conflito não continuar a agudizar-se e se a solução de problemas ocorrer simultaneamente.

Em resumo, no decurso deste capítulo a negociação tem sido estudada como uma situação em que duas ou mais partes interdependentes percebem que existem interesses divergentes e decidem chegar a um acordo através da negociação. Ainda ao nível de negociação, uma questão fundamental que tem de ser analisada é que tipo de estratégia perfilhar. Como foi referido, existem várias estratégias que as partes podem adoptar, contudo, não existem prescrições neste domínio pois cada negociação é singular, e, assim, necessita de uma análise detalhada para que se determine a actuação adequada.

No subcapítulo seguinte, dedicado à eficácia negocial, vamos debruçar-nos sobre a importância desta noção para, em seguida, apresentarmos os vários modelos propostos pelos investigadores deste campo.

### ***3.3. Eficácia Negocial***

O presente subcapítulo é dedicado a análise da eficácia negocial, dado esta constituir um assunto fulcral, no qual todos os demais convergem e pelo qual se pode analisar e estimar o conjunto dos processos e dimensões que compõem a negociação.

A compreensão do conjunto de aspectos subjacentes à eficácia negociadora tem constituído um dos problemas mais decisivos e interessantes nos estudos de negociação. Trata-se, provavelmente, do tema fulcral no qual todos os demais convergem e pelo qual se pode interpretar e avaliar o conjunto dos processos e dimensões que compõem a negociação.

O conceito de eficácia negocial centra-se no modo como as partes resolvem o conflito que conduziu à negociação, de modo a que estas percebam e expressem que o acordo encontrado como solução do conflito é aceitável e reconheçam satisfatoriamente as expectativas que cada uma delas (Serrano, 1996) traziam a partida e/ou construíram durante o processo negocial. De facto, entendemos que eficácia negocial não significa ter por objectivos a atingir, a ausência total de concessões, derrotar abertamente o adversário, negar o conflito ou manipular a negociação. Inversamente, trata-se de adoptar uma postura de cooperação e um grau significativo de franqueza para com a outra parte. Assim, o interesse para que a outra parte fique satisfeita não se atribui a uma atitude altruísta, mas a um “interesse estratégico”, para que a resolução satisfatória do conflito se repercuta no alcance dos objectivos próprios.

A revisão da literatura sobre a questão da eficácia negociação revela diversos modelos propostos por um conjunto de investigadores, designadamente, o Modelo de Mastenbroek (1987, 1989), o Modelo de Thomas (1992), o Modelo de Thompson (1990) e o Modelo de Van de Vliert (1997) que passamos a examinar. Nesse exame merece-nos particular destaque o Modelo de Mastenbroek (1987, 1989), por constituir o fundamento teórico para a construção de um instrumento de medida fulcral na nossa investigação, especificamente, o IN (*Instrumento de Negociação*).

### **Modelo de Mastenbroek (1987, 1989)**

Para Mastenbroek (1987, 1989), a negociação compreende um conjunto de actividades complexas face às quais se posiciona o negociador, de modo mais ou menos explícito e consciente, na resolução dos dilemas tácticos que cada actividade implica. O autor considera também, que a relação entre negociadores é pautada por três características. Uma das características é a relação de interdependência entre as partes, esta interdependência encontra-se presente em todos os momentos da negociação assumindo um papel determinante na eficácia do negociador. Outra característica é a existência de diferentes interesses entre as partes. E, finalmente não existe uma diferença de poder muito acentuada entre as partes (Mastenbroek, 1987).

Neste sentido, Mastenbroek preconiza que a negociação implica uma combinação de quatro actividades principais, com os seus dilemas e acções tácticas.

De assinalar que, segundo Mastenbroek (1991), o seu modelo foi concebido a partir do estudo de distintas negociações decorridas ao longo dos tempos e também a partir de um conjunto de cinco factores que descrevemos de seguida.

O primeiro factor diz respeito à forma como a negociação deve ser conceptualizada, isto é, no sentido de uma propensão para administrar um conjunto de dilemas, conforme o estabelecido por Morley e Stempson (1977) e Karras (1970). O segundo factor concerne à compreensão da negociação como uma complexa multiplicidade de actividades de carácter diverso, de acordo com o que foi delineado por Walton e McKersy (1965). Outro factor, consiste em entender o processo negocial estruturado temporalmente, com base em Douglas (1962) e Himmelman (1971). Num quarto factor, Mastenbroek constata a existência de técnicas de negociação importantes e específicas apresentadas por investigadores como Dupont (1982), Fisher e Ury (1981) e Scott (1981). Por último, tem-se um factor alusivo à recompilação do conhecimento de negociadores com experiência e eficácia comprovada na prática negocial.

O esquema proposto por Mastenbroek caracteriza-se por uma grande objectividade e consistência conceptual e por uma perspectiva genérica e não elaborada para um caso particular, com grandes possibilidades de generalização. Além de mais, o seu esquema é fácil de operacionalizar e de comparar com a realidade concreta. Acresce ainda que, o modelo proposto pelo autor é complementado com contributos de outros autores, especialmente com a formulação estratégica de Pruitt (1983), definida como “firme flexibilidade”.

Por sua vez, como já referimos, para Mastenbroek o conjunto de condutas complexas que possibilitam uma negociação eficaz, combinam-se em quatro actividades básicas, com os seus dilemas e actividades tácticas correspondentes; a saber: obter resultados positivos, influenciar o equilíbrio do poder, desenvolver um clima construtivo e promover a flexibilidade procedimental, que passamos a analisar.

#### 1. Obter Resultados Positivos

A finalidade principal da negociação é a optimização de resultados que contempla um conjunto de actividades direccionadas para alcançar com o mínimo de custos, o máximo de benefícios. Neste sentido, as actividades mais importantes são: incrementar um intercâmbio táctico de informação relativamente a metas, expectativas e soluções aceitáveis, apresentar a própria posição de forma que influencie a percepção da outra parte do que é alcançável e trabalhar passo a passo para atingir um compromisso que implique concessões para ambas as partes.



As escolhas a efectuar colocam o negociador perante um dilema expresso em pólos antagónicos – “concessão ou dureza”, ou seja, decidir entre optar por uma conduta flexível ou uma conduta mais persistente e inclusivamente obstinada. A figura 3.6 oferece a explanação do dilema em estudo.

| Concessão  | Tenacidade  | Dureza   |
|--|---|--|
| Informação e argumentos são apresentados e abertos à discussão   | Firme apresentação de factos e argumentos, mas existe margens de manobra  | Informação e argumentos são apresentados como evidentes e irrefutáveis |
| Interesses da outra parte são aceites tal como propostos         | Interesses da outra parte são testados para descobrir as suas prioridades | Interesses do oponente são desafiados/enfrentados                      |
| Concessões generosas que facilitam trabalharem comprometidamente | Os impasses são parte do jogo, mas são possíveis pequenas concessões      | Tendência a emitir ultimatoss de modo a provocar crises                |

*Figura 3.6. Dilema Concessão versus Dureza (Mastenbroek, 1989)*

Na resolução deste dilema, os negociadores devem inicialmente fixar as metas e prioridades dos oponentes. Aquele que em primeiro lugar, realize esta tarefa detém vantagem, dado que isso lhe facilita a determinação de uma estratégia adequada e uma posição de saída mais vantajosa. Além disso, existe a percepção do que é possível alcançar, permitindo uma visão adequada do processo e que leva a não fazer petições extremas, apresentando as suas concessões como uma demonstração de boa vontade.

Assim, emerge aqui a importância da gestão da informação da parte dos negociadores na resolução eficaz deste dilema. Os negociadores sabem que é imprescindível facultar informação para tornar realizável uma negociação, contudo, no momento de revelar informação são conscientes da necessidade de prudência.

Acresce que, a gestão da informação permite ao negociador ter uma noção de como reduzir as expectativas do oponente e expor os seus desejos como inevitáveis. Os mecanismos de gestão da informação também abrem possibilidades aos oponentes de descortinar os limites máximos, os seja, os objectivos preferenciais em jogo, sendo que, ambos os oponentes têm conhecimento que para atingir um acordo terão que reconhecer uma parte destes objectivos.

Da análise da figura acima apresentada, damos conta que seguir uma estratégia de concessão conduziria à efectuação de concessões generosas e a uma actuação baseada em relações de absoluta confiança. Por sua vez, optar por uma estratégia de dureza implica o perigo de originar uma crise, dado que as primeiras propostas são apresentadas como

decisivas e finais e os argumentos justificativos das posições tomadas são expostos como evidentes e inabaláveis.

Desta feita, Mastenbroek recomenda a manutenção de uma estratégia de tenacidade, ligeiramente inclinada para a dureza. A estratégia intermédia – tenacidade implica uma sólida apresentação de factos e argumentos mas permite-se ao oponente ter algumas margens de manobra.

Decorrido do exposto, consideramos pertinente apresentar concisamente os contributos de outros autores na obtenção de resultados na negociação.

Siegel e Fouraker (1960), distinguem várias estratégias de base ao nível das primeiras exigências e da frequência das concessões realizadas à outra parte; concluem que a mais eficaz para obter maiores resultados é a estratégia dura, caracterizada por poucas concessões e altas exigências.

Morley e Stepheson (1977) afirmam que é necessário realizar pequenas concessões e infrequentes para criar condições propícias à mudança de atitude.

Por seu turno, Bacharach e Lawer (1981) na sua teoria sobre relações de poder, postulam que a flexibilidade para fazer concessões é determinada pelo poder e a dependência, de modo que o incremento do poder, aumentará a inflexibilidade, e o alargamento da dependência produz o efeito contrário.

Pruitt (1983) afirma que é conveniente actuar com “firme flexibilidade”, o que implica firmeza relativamente aos objectivos primordiais, e simultaneamente demonstrar sinais de flexibilidade e interesse sobre as metas da outra parte.

Em síntese, segundo Mastenbroek (1987) o comportamento mais eficaz pressupõe uma certa firmeza e tenacidade, sem fugir às concessões.

## 2. Influenciar o Equilíbrio de Poder

O equilíbrio de poder é conseguido através de um conjunto de actividades centradas na criação de condições dirigidas para fomentar o equilíbrio de poder devendo este ser percebido pelas partes intervenientes. Efectivamente, a existência de um certo equilíbrio de poder e a percepção deste pelas partes condiciona o carácter construtivo da negociação. Nas situações em que o desequilíbrio de poder é notório, e o contexto concreto da negociação não serve de contrapeso o que sucede obviamente é uma situação de imposição.

O negociador enfrenta um dilema que consiste em ter que decidir por uma atitude entre “submissão ou dominação”, isto é, ter que se situar num *continuum* que vai desde a resistência mínima às pressões do oponente, até à agressividade e às intenções de dominação.

A figura 3.7 permite visualizar globalmente comportamentos ilustrativos deste dilema.

| <b>Resistência mínima<br/>Submissão</b>                  | <b>Preservar um certo<br/>equilíbrio</b>   | <b>Agressividade, tentando<br/>dominar</b>  |
|--|--|---|
| Uso restrito de “factos favoráveis”, a pressão é evitada | Procura influenciar o equilíbrio através de factos e cauteloso doseamento de pressão | Influencia o equilíbrio mediante ameaças, manipulações, confusão e arrogância   |
| Pouca resistência quando existe um desafio               | Quando confrontado, reage consoante a situação.                                      | Quando existe um desafio, ataca   |
| Interesse em não alterar a relação do momento            | Atento a alternativas para melhorar a posição na relação do momento                  | Pretende demonstrar que tem várias alternativas atractivas, actua como se fosse romper a relação ao menor indício de problema |

Figura 3.7. Dilema Submissão versus Dominação (Mastenbroek, 1989)

Para Mastenbroek (1989), o negociador eficaz será aquele que, adopta um certo ponto intermédio naquele *continuum*, todavia, mais perto da dominação do que da submissão. Trata-se essencialmente, do negociador convencer o seu opositor de que a sua posição é mais positiva e mais idónea para ambos nunca devendo apresentar as suas ofertas como desejos caprichosos que não têm em consideração a situação real de ambos.

Assim, para obter um domínio ligeiramente superior no equilíbrio de poder, a literatura da especialidade faz menção a diversas tácticas na linha de soluções de problemas, nomeadamente, as que respeitam à utilização do poder de persuasão, utilização do poder técnico, fortalecimento das relações mútuas, fortalecimento da posição inicial e poder de iniciativa.

Para utilizar o poder de persuasão é conveniente utilizar argumentos dissuasórios em vez de manipulativos, colocando argumentos convincentes e tendo subjacente um bom raciocínio. Acresce que este posicionamento influencia positivamente terceiros elementos que possam estar implicados nos assuntos a negociar.

Numa negociação, existem aspectos concretos que exigem conhecimentos específicos para uma análise adequada, como tal utilizar o poder técnico potencia um acréscimo de poder. De facto, deter um bom conhecimento dos temas, possuir informações, prever as consequências de possíveis propostas numa perspectiva técnica são factores que contribuem para melhorar a posição negocial, originar credibilidade e aumentar a capacidade para influenciar sobre as expectativas da outra parte, bem como sobre o acordo final.

Para fortalecer as relações mútuas importa encontrar interesses, objectivos e acordos comuns o que contribui inequivocamente para aumentar a dependência mútua e necessariamente cria melhores condições para desenvolver relações mais positivas.

Nesta linha de pensamento Pruitt (1983), faz referência ao “*espaço comum percebido*”, como a probabilidade visualizada pelas partes em alcançar uma alternativa mutuamente aceitável. Pelo que, quanto maior o espaço comum percebido, maiores serão as probabilidades de adoptar uma óptima solução de problemas.

Para fortalecer a posição inicial o negociador dispõe de diversas acções que contribuem para iniciar uma negociação numa posição favorável. Apesar de já termos referido algumas destas acções, importa salientar dois aspectos cruciais para uma análise bem sucedida do problema a negociar; a saber:

- preparar correctamente o início da negociação, reunir informação, conhecimentos, referências, etc.
- obter apoio de outras entidades, instituições e grupos que reafirmem a sua posição.

Para o negociador beneficiar de poder de iniciativa, é conveniente iniciar a negociação apresentando propostas, investigando possíveis soluções, explorando os interesses da outra parte, criando alternativas de acordo, colocando questões, etc. Por sua vez, uma atitude passiva, uma tática de “espera e ver” geralmente não produz bons resultados. Contrariamente, o que toma a iniciativa posiciona-se em melhores condições para orientar o processo negocial. Acresce, que esta postura contribui para adquirir legitimidade e, em última análise, modifica favoravelmente a relação de poder.

### 3. Promover um Clima Construtivo

Conjunto de actividades orientadas para a criação de um ambiente agradável, onde a comunicação possa decorrer fluentemente, sem confrontos nas relações interpessoais. Nessa acção, o negociador enfrenta um novo dilema entre “jovialidade versus hostilidade”, cujo ponto intermédio, se designa por cooperação. Colocar-se no pólo da jovialidade conduz a uma demonstração clara de situação de dependência perante o oponente e que o benefício próprio depende do outro. Por sua vez, optar pelo pólo da hostilidade conduz a fixar-se num posicionamento de independência e a demonstrar exclusivamente interesse pelos benefícios próprios. Assim sendo, um negociador eficaz deve apresentar um comportamento coerente, respeitando os interesses do oponente e procurando fomentar um ambiente algo informal e relaxado (Mastenbroek, 1989).

O objectivo desta terceira acção consiste em estabelecer relações positivas, baseadas na credibilidade e na interdependência. Para tal, a conduta eficaz deve situar-se no ponto intermédio entre a cooperação e a jovialidade. A figura 3.8 fornece exemplos comportamentais referentes ao dilema em análise.

| Jovial, confidente   | Credível, sólido  | Hostil, irritado  |
|--|---|---|
| Ressaltar o charme pessoal, tendência a contar anedotas, gosta de se tornar íntimo | Promoção de discussões informais, demonstra interesse por questões pessoais, uso moderado do humor, comportamento consistente | Mantém o oponente à distância, comportamento formal, às vezes sarcástico, mostra irritação, parece imprevisível |
| Dependência: “O teu interesse é o meu.”  | Interdependência: “Que solução podemos encontrar?”  | Independência: “Que posso conseguir com isto?”  |

*Figura 3.8. Dilema Jovialidade versus Hostilidade (Mastenbroek, 1989)*

A promoção de um clima construtivo abarca muitas táticas, mas as principais têm por objectivo evitar e neutralizar tanto o aumento como surgimento de tensões desnecessárias. Como ressalta Mastenbroek: “Negociar com dureza não deve confundir-se com actuar de modo hostil, irritado ou mal-humorado.” (Mastenbroek, 1987,p. 99).

As táticas que contribuem para a promoção de um clima construtivo são classificadas por Mastenbroek em três categorias comportamentais: separar as pessoas do seu comportamento, evitar tensões desnecessárias e reduzir a tensão.

Na categoria separar as pessoas do seu comportamento, o negociador deve perceber os comportamentos do oponente como resultantes do papel que este ocupa. Assim, é conveniente que o negociador por vezes torne visível esta questão aos seus oponentes, para tal, deve clarificar que os comentários expressos não têm intenções pessoais, invocando as circunstâncias e justificando o seu comportamento na qualidade de representante de um grupo.

Na categoria evitar tensões desnecessárias o propósito fundamental é acautelar a escalada da situação conflitual, para tal é crucial conceder atenção aos sentimentos subjacentes à situação, estes detectam-se mediante a observação dos sinais emocionais e distinguindo as emoções reais das fingidas.

Na categoria reduzir a tensão predomina uma atitude positiva face ao outro e uma utilização cautelosa das palavras, por exemplo, demonstrando atenção às necessidades do oponente, demonstrando respeito pelos argumentos da outra parte mesmo não estando em

acordo com eles, mostrando que existem interesses em comum, falando informalmente quando oportuno sobre temas do quotidiano e mantendo um bom sentido de humor.

Complementarmente, importa referir os contributos de outros autores na promoção de um clima construtivo. Estes autores proporcionam consideráveis contributos ao modelo em estudo.

O sistema de actividades proposto por Walton e Mckersie (1965) denominado “*Estruturação de Atitudes*” apresenta as actividades recíprocas dos negociadores provenientes do seu relacionamento interactivo, a partir de quatro atributos genéricos (orientação motivacional, aceitação da legitimidade do outro, nível de confiança e atitude emocional a respeito do outro) e de cinco tipos de relação (conflito, protecção, contra a agressão acomodação, cooperação e colisão) elabora-se um conjunto integrado e consistente de atitudes entre as partes, que pode constituir um critério geral para a criação de um clima construtivo.

No contexto internacional, tem sido utilizada com relativo sucesso a já citada técnica GRIT (Gradual Redução de Tensão) de Osgood (1962).

Dado que a tensão pode colocar os oponentes num perigoso círculo de desconfianças, atitudes agressivas e percepções distorcidas, Osgood postula que esta espiral destrutiva se reduzirá se uma das partes se comprometer a iniciativas conciliatórias expressas em concessões, sem reduzir a sua capacidade de acção, além disto, a parte que inicia o processo deve incentivar a outra a responder reciprocamente.

Em síntese, importa salientar que o ambiente criado ditará em grande parte como o conflito se manifesta, que dano causa e o desenrolar da negociação.

#### 4. Procedimento Flexível

O procedimento flexível trata de um conjunto de acções relacionadas com os procedimentos que facilitam a exploração dos limites em que se move a negociação. Neste caso, o dilema do negociador radicar-se-á entre ter que adoptar uma atitude de rigidez passiva ou de flexibilidade. A figura apresentada de seguida resume os aspectos fundamentais deste dilema (figura 3.9).

| Flexível, activo                             | Tranquilo, paciente                              | Rígido                      |
|--|--|-----------------------------|
| Tira vantagem das oportunidades, impulsivo   | Tempo para ponderar e analisar as possibilidades | Mantém procedimentos fixos  |
| Aponta novas ideias, habilidade de improviso | Tenta manter as coisas consistentes              | Fixa-se na posição original |
| Criação de alternativas                      | Aberto a alternativas                            | Repetitivo, rígido          |

Figura 3.9. Dilema Flexibilidade versus Rigidez (Mastenbroek, 1989).

Assim, é importante distinguir os meios dos fins, isto significa, distinguir nesta noção de flexibilidade entendida basicamente como procedimental, da flexibilidade no momento de estabelecer concessões, questão esta relacionada com o equilíbrio de poder que abordámos anteriormente. Como afirma Mastenbroek (1987) “não importa quanto dura e flexível é uma postura, esta poderá combinar-se com grande flexibilidade procedimental na procura de compromissos que nos sejam favoráveis.” (p.93). Assim, apresentar uma postura de interacção flexível e exploratória não deve confundir-se com debilidade ou falta de firmeza negociadora; pois tal postura constitui um meio importante para activar a negociação e nunca uma finalidade em si mesma.

Mastenbroek (1989) sugere em que momento é recomendável a utilização de táticas de exploração. Desta feita, indica que o negociador na fase preparatória deve realizar as primeiras consultas informais à outra parte para conhecer as suas pretensões e estabelecer os seus interesses e estratégia a adoptar.

Cada uma das fases de negociação comporta diferentes oportunidades de exploração, mas provavelmente, o momento central do processo é aquele em que esta actividade tem maior sentido e oportunidade, adoptando duas modalidades opostas.

Uma das modalidades, consiste em explorar por meio de acções de pressão limitada, ainda que com um certo grau de tensão (exemplos deste tipo de conduta são designadamente: agarrar-se firmemente as propostas iniciais, aderir a uma solução de modo incondicional, ignorar a informação dúbia, fazer das nossas pretensões uma questão de princípios) obtendo deste modo informação sobre reacções e prioridades da outra parte.

A outra modalidade caracteriza-se por questionar de forma persuasiva, mediante perguntas orientadas para o conhecimento dos interesses e prioridades dos outros, formulando alternativas, propondo novas ideias, etc.

Ambas as vias devem alternar-se em função do momento concreto do processo, ainda que por definição este tipo de acções não paralise a situação. Mas, pelo contrário deve sempre procurar-se um possível acordo e satisfação mútua.

Mastenbroek (1989) assinalou ainda que as táticas de exploração podem ser enquadradas em três grupos, especificadamente:

- tratar simultaneamente vários assuntos: é aqui relevante determinar que nenhum tema se considera concluído sem terem sido trabalhados todos os seus aspectos;
- oferecer uma solução partindo de uma plataforma global comum: significa que a solução proposta assenta numa análise prévia acerca de interesses e dependências mútuas;

- criatividade: incluem-se neste grupo táticas, como por exemplo, desenvolver novas ideias, formular propostas inovadoras e pensar em voz alta as soluções para o problema.

No âmbito desta acção destacam-se os estudos de Kimmel et al (1980), os autores comprovaram que dar e receber informação contribui para uma melhor precisão das atitudes e resultados conjuntos. Não obstante, aconselham a questionar primeiro e depois responder para evitar que o negociador se coloque numa posição de desvantagem. Provavelmente, procurar e fornecer informação (seguindo esta direcção) propícia relações interpessoais de simetria, que por sua vez, servem para propiciar dependências mútuas de poder equilibrado. Assim, os autores ulteriormente citados asseguram que uma questão origina uma reacção em cadeia de intercâmbio de informação.

Como resumo do modelo proposto por Mastenbroek, depreende-se que o perfil de conduta de um negociador eficaz se posiciona inclinado para a dureza (face à concessão) e à dominação (face à submissão). Conjuntamente, deve propender para a jovialidade (face à hostilidade) e à flexibilidade procedimental (face à rigidez ou passividade).

A figura seguinte, apresenta um esquema que tem por base as quatro actividades referidas e descreve o perfil de conduta de um negociador eficaz.

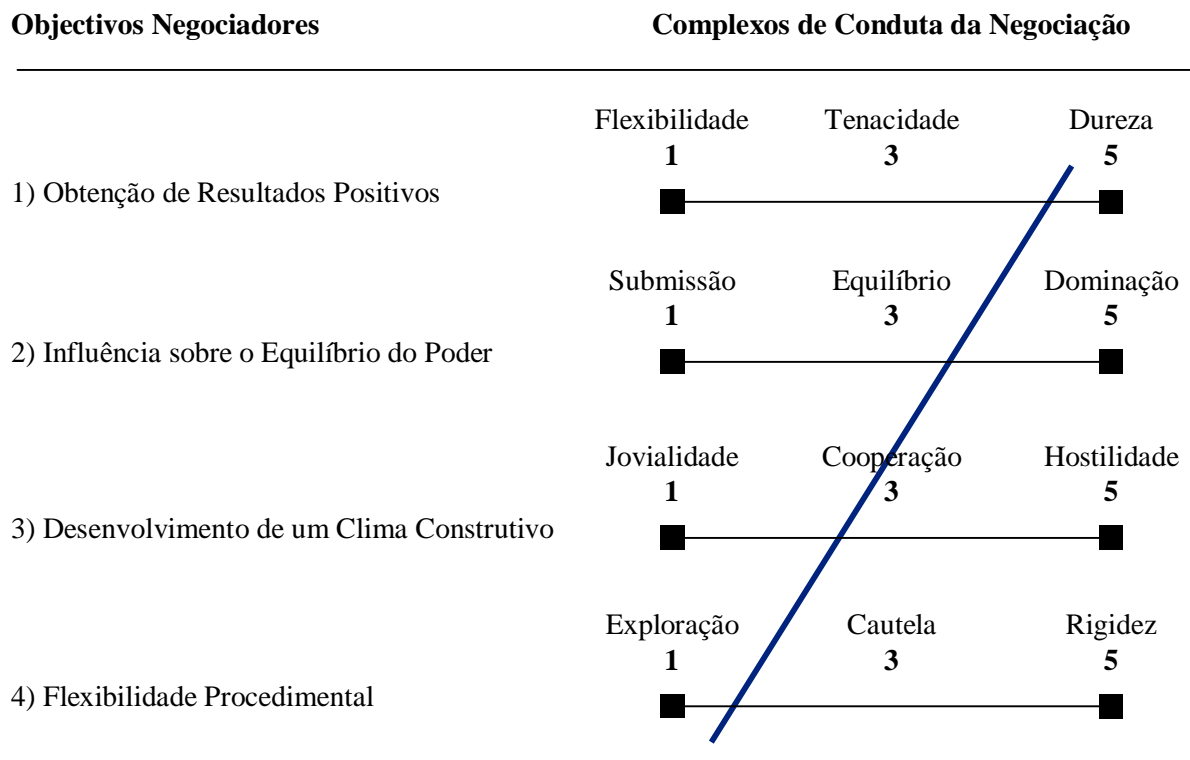


Figura 3.10. Perfil de uma Conduta Negociadora Eficaz (Serrano, 1988).



O esquema conceptual acima apresentado descreve o que se deve entender por uma conduta negocial eficaz, todavia, importa salientar que dadas as particularidades de cada situação e as suas diferentes variáveis, não existe uma “receita mágica”, mas uma linha orientadora que estabelece certas pautas de conduta.

### **Modelo de Thomas (1992)**

Na óptica de Thomas (1992) a eficácia na gestão do conflito deve ser avaliada em função de todos os aspectos envolvidos nos propósitos de actuação dos negociadores face a este tipo de situações. Estes aspectos são denominados por Thomas como aspectos normativos e aspectos racionais-instrumentais.

Na sua linha de ideias, os critérios normativos debruçam-se sobre dois tipos de questões; a saber: relacionadas com o acordo alcançado e relacionadas com o modo como decorreu o encontro entre negociadores. Assim, a efectividade do acordo alcançado compreende a análise de elementos como a equidade do processo, a consistência dos resultados conseguidos pelas partes, a satisfação das necessidades e interesses das partes e o respeito pelas normas.

Quanto, à efectividade relativamente ao modo como decorreu o encontro entre negociadores abrange a análise de elementos como a protecção dos direitos das partes, a capacidade para controlar o processo e a neutralidade de terceiras partes nos casos em que existam.

Quanto, aos critérios racionais-instrumentais referem os resultados pretendidos pelas partes implicadas, o que se denomina de beneficiário primário, bem como, a consideração de um critério temporal.

Entende-se por beneficiário primário a pessoa ou grupo favorecida pelo acordo alcançado, sendo que, este pode ser alguma das partes envolvidas, a totalidade das partes envolvidas ou o sistema social a que as partes pertencem.

O autor em análise observa que a perspectiva temporal é primordial na apreciação da generosidade de um acordo; podendo o mesmo ser apreciado numa perspectiva a curto ou longo prazo. A apreciação a curto prazo centraliza-se na análise das condições que rodeiam o defrontar de um conflito imediato, sendo que, estas se admitem como inalteráveis e consequentemente, o objectivo consiste na obtenção do melhor resultado possível para os beneficiários. Quanto á apreciação a longo prazo, centra-se na análise de intervenções de cariz estrutural, dado que as condições que caracterizam a situação de conflito são percebidas como mutáveis.

Finalmente, cabe afirmar conjuntamente com Dorado e Medina (2005) que o modelo de Thomas (1992) faculta uma visão genérica relativa aos critérios de eficácia para diferenciar os encontros negociais e consequentemente a necessidade de avançar na operacionalidade dos mesmos em futuras investigações.

### **Modelo de Thompson (1990): Aproximação Normativa e Descritiva**

Relativamente aos estudos sobre condutas dos negociadores e seus resultados, Thompson (1990) prescreve a distinção que se opera entre estudos com carácter normativo e estudos com carácter marcadamente descritivo.

Os estudos de carácter normativo desenvolveram-se no âmbito da economia e usam como referencial teórico a teoria dos jogos. Importa mencionar que a teoria dos jogos consiste no estudo matemático de qualquer situação que compreenda um conflito de interesses com o propósito de apontar as escolhas preferíveis que, sob determinadas condições, levarão ao propósito pretendido.

Estes estudos partem do pressuposto que o negociador actua de modo racional, prescrevem como as pessoas devem proceder em situações de carácter competitivo e analisam os resultados negociais a partir de aspectos quantitativos. Os referidos estudos ofereceram um contributo importante no campo da negociação ao descrever os factores estruturais elementares das interações negociais, contudo, revelam várias limitações que podem ser atribuídas à sua centralização nos resultados, com exclusão dos processos que a eles conduzem.

Efectivamente, os estudos de carácter normativo propendem a suprimir a interacção estratégica, mais concretamente, o que esta envolve de cunho irracional, através da simplificação das situações de tomada de decisão. Neste sentido, Dorado e Medina (2005), indicam que estes modelos descrevem erroneamente o comportamento dos negociadores, dado apresentarem aos sujeitos tarefas afastadas das suas funções profissionais, e também porque os negociadores frequentemente não consideram os preceitos de racionalidade indicados por Bazerman e Neale (1992).

No que diz respeito, aos estudos de carácter descritivo estes desenvolveram-se no âmbito da psicologia e da gestão de recursos humanos e centram-se predominantemente na análise dos processos psicológicos subjacentes ao comportamento do negociador e a sua influência nos resultados da negociação. Como tal, a análise dos resultados da negociação assenta em aspectos perceptivos ou relacionais.

Desta feita, Thompson (1990) postula que os resultados negociais podem ser de tipo económico e de tipo psicossocial. O critério económico abrange indicadores como: acordo mútuo (zona de acordo negociado entre as partes em conflito), gestão integrada (medição quantitativa do benefício conjunto ou *pareto óptimo*<sup>3</sup> e a gestão distributiva (diferença entre o preço limite e o acordo final).

Como aludimos precedentemente, os modelos centralizados nos resultados económicos advêm principalmente do campo da economia e com a aplicação de modelos matemáticos, pretendem elucidar como através da ponderação dos interesses dos negociadores e a estimação diferencial que cada uma das partes atribui aos diversos aspectos implicados na situação, é possível descortinar que acordos são mais eficazes.

O critério psicossocial abrange indicadores como: percepção sobre a situação do negociador (apreciação do negociador relativa aos processos e produtos da negociação), percepção sobre o oponente (avaliação da justiça e integridade do seu comportamento, dedução dos traços de personalidade, atribuições causais sobre o comportamento da outra parte) e percepção sobre a própria conduta (análise dos interesses próprios, objectivos, escolhas, possibilidades de risco e a comparação social com o oponente).

Thompson (1990), apresenta três razões para integrar os dois critérios mencionados na análise da eficácia negocial. Uma razão é respeitante à relevância na análise da percepção do negociador dado influenciar notavelmente os comportamentos dos sujeitos. A segunda razão, é referente ao interesse na comparação estabelecida entre a percepção do negociador e as medidas de cariz mais objectivo. E, a terceira razão prende-se com a impossibilidade de elaborar avaliações objectivas dadas às limitações de informação dos sujeitos.

### **Modelo de Van de Vliert (1997): Eficácia pessoal e eficácia diádica ou sistémica**

Acerca da análise da eficácia negocial, Van de Vliert (1997) assume que é necessário estabelecer uma distinção entre o conceito de eficácia pessoal e eficácia sistémica. Entendendo por eficácia pessoal a consecução, de forma individual, dos resultados pretendidos por cada uma das partes e por eficácia sistémica a obtenção de resultados construtivos para o sistema em geral, sendo que, nas situações em que existem duas partes em negociação esta designa-se por eficácia diádica. Assim, a eficácia pessoal e eficácia diádica podem não se encontrar em consonância.

---

<sup>3</sup> Por Pareto óptimo ou denominado também por fronteira eficiente entende-se o limite a partir do qual as partes não podem obter mais nenhum ganho (Tripp & Sondack, 1992 cit. in Dorado & Medina, 2005).

A obtenção da eficácia sistémica ou diádica compreende a resolução do conflito e a manutenção ou melhoria das relações entre as partes.

Desta feita, importa distinguir entre dois tipos de resultados: os substantivos e os relacionais. Os resultados substantivos referem-se ao conflito subjacente e abrangem o aumento ou redução dos temas em conflito, a probabilidade do conflito reaparecer, a gravidade dos temas em conflito e a qualidade do resultado conseguido. E, os resultados relacionais reportam-se às relações existentes entre as partes e ponderam a confiança e compreensão entre as partes, o clima existente entre as partes e a qualidade das relações interpessoais.

A análise da eficácia diádica ou sistémica assume particular relevância na negociação, efectivamente, esta concepção de eficácia é adoptada por vários autores como indicam Dorado e Medina (2005): “a negociação é eficaz se permite a resolução do conflito - resultados substantivos - melhorando ou mantendo as relações entre as partes – resultados relacionais.” (p. 236).

Alicerçados nos trabalhos de Van de Vliert (1997) Dorado e Medina (2005) elaboraram um sistema de categorias para o estudo da efectividade sistémica na gestão do conflito. O referido sistema de categorias consiste numa escala com cinco alternativas de resposta (em que a maior pontuação reflecte uma maior efectividade) onde juízes experientes avaliam as interacções de duas ou mais pessoas que se encontram a negociar ao nível substancial e relacional.

Como já referimos inscritos na categoria de resultados substantivos residem critérios relacionados com o conflito subjacente, a saber:

- a importância dos assuntos em conflito, cujo critério pretende mensurar se os temas em debate e a diversidade dos mesmos aumentaram de intensidade durante a interacção;
- a proximidade de uma solução, este critério pretende medir se no momento final da conversação os negociadores estão ou não próximos de alcançar acordo;
- a qualidade da provável solução acordada, critério que mensura se a solução escolhida ou a provável de ser escolhida futuramente é vantajosa para as partes em conflito;
- a probabilidade de despontar futuramente um novo conflito entre as partes, este critério pretende medir se finalizada a interacção se percepçiona a possibilidade de um conflito entre as partes a curto ou médio prazo.

No que concerne aos resultados relacionais inserem-se critérios que proporcionam informação respeitante à qualidade da relação entre as partes em litígio, especificadamente:

- confiança entre as partes, critério que avalia a medida em que uma das partes não acredita na outra parte ou desconfia dela;
- compreensão mútua entre as partes, este critério faculta informação sobre se as partes são capazes de compreender as causas que determinam os comportamentos e os argumentos apresentados pelo oponente;
- clima entre as partes, este critério tem por finalidade avaliar o grau de tensão entre as partes à medida que avança a negociação;
- relações pessoais entre as partes, critério que analisa o grau em que a situação contribuiu para melhorar ou deteriorar a relação entre as partes.

Em síntese,

Os modelos de eficácia analisados proporcionam critérios válidos para avaliar o encontro negocial, bem como sugerem aos negociadores o emprego de determinadas estratégias que facilitem a consecução dos resultados pretendidos, fomentando igualmente a manutenção da relação entre as partes. Dito de forma breve, Thompson (1990) distingue dois tipos de estudos sobre os comportamentos do negociador e seus resultados, uns de tipo normativo e outros de tipo descritivo. Ambos utilizam diferentes medidas de efectividade, os normativos direccionados para aspectos mais quantitativos, enquanto os descritivos se dedicam primordialmente a aspectos relacionais ou perceptivos; dito em termos sintéticos: critérios “económicos” frente a critérios “psicossociais”. Evidentemente, Thompson considera a necessidade de integrar ambas as perspectivas.

Na óptica de Mastenbroek (1989), a eficácia decorre da articulação de quatro dimensões ou actividades complexas nas quais o negociador adopta uma posição dentro de um contínuo, sendo cada uma detentora de dilemas tácticos que o negociador deve procurar resolver.

Thomas (1992), por sua vez, afirma que existem dois aspectos incluídos na análise da eficácia, os normativos e os racionais-instrumentais. Os primeiros referentes à justiça ou imparcialidade; os segundos referem-se aos resultados pretendidos pelas partes, assim como um critério temporal de valoração do acordo alcançado.

Van de Vliert (1997) distingue entre efectividade pessoal e efectividade diádica, em função da ênfase estar colocada nos resultados perseguidos individualmente ou nos benefícios obtidos pelo sistema.



## **Capítulo IV – Características Pessoais dos Negociadores**

Este capítulo dá conta da relevância das características individuais no processo de negociação. Tendo por objectivo apresentar uma perspectiva genérica dos estudos neste domínio, contemplaremos os mais relevantes. Em continuação, examinaremos algumas características pessoais dos negociadores, para em seguida nos centrarmos na relação entre os factores de personalidade, considerados no modelo dos cinco factores, e os comportamentos apresentadas pelos negociadores.

### ***4.1. A Importância das Características Pessoais***

Sendo o processo de negociação levado a efeito por sujeitos, a eficácia do mesmo encontra-se influenciada por determinadas características individuais que se evidenciam como relevantes no conjunto de comportamentos desenvolvidos no complexo processo negocial. As características dos negociadores, enquanto sujeitos individuais, podem influenciar de uma tríplice maneira o procedimento negocial; a saber: orientação das posições prévias e iniciais assumidas pelo negociador; nas estratégias e outros comportamentos no decurso do processo negocial e na interacção com a parte contrária, suscitando acções e reacções que influenciam o clima e os resultados da negociação (Herman & Kogan, 1977).

Em estreita concordância com o anteriormente exposto, Bercovitch (1984), comenta que o processo de negociação se encontra marcadamente influenciado por factores pessoais, que os actores levam para o processo negocial. Esses compreendem características individuais, como motivos, atitudes, expectativas e outras disposições inalteráveis. Factores que precedem à negociação, que moldam a personalidade do sujeito e que fazem com que o sujeito perceba o seu meio e actue de um modo particular. Para além deste aspecto central, o autor postula que esses factores pessoais servem como *inputs* para a orientação motivacional das partes em conflito e concorrem para estabelecer a natureza do processo negocial, coadjuvando assim para a sua resolução.

O autor mencionado preconiza também que o processo de negociação se encontra, indubitavelmente, determinado pelo modo como os sujeitos compreendem, diagnosticam e avaliam o seu meio físico e social, mas também pelo modo como constroem crenças sobre esse mesmo meio.

Desta feita, a literatura da especialidade demonstra claramente que inúmeros investigadores têm procurado estabelecer um padrão geral para ordenar todos os factores que

incidem na negociação, atribuindo-lhes uma diversidade de designações: factores pessoais, variáveis de personalidade, características de personalidade.

A investigação é extensa nesse domínio, particularmente, sendo a segunda metade do século vinte profícua em estudos que pretendiam analisar o papel das variáveis individuais no processo e resultados da negociação. Esses estudos centravam-se na análise de conjuntos de traços isolados; a título elucidativo pode-se enumerar o autoritarismo (Herman & Kogan, 1977), o maquiavelismo (Rubin & Brown, 1975), a ansiedade social (Herman & Kogan, 1977), a assertividade (Greenhalgh, Neslim & Gilkey, 1985), a complexidade cognitiva (Phelan & Richardson, 1985) e a propensão ao risco (Shure & Meeker, 1965).

Num estudo clássico datado da década de setenta, Rubin e Brown (1975), tendo por objectivo organizar os conhecimentos existentes nesta área, elaboraram uma revisão dedicada exclusivamente à relação entre variáveis demográficas e de personalidade nos resultados da negociação. Os autores, procedente de uma meta-análise sob trinta investigações que examinavam a relação entre sexo e negociação, não encontraram diferenças no comportamento negocial entre homens e mulheres; mas em outras trinta investigações verificaram que as mulheres apresentavam um melhor desempenho. Finalmente, nas restantes investigações verificaram que eram os homens que apresentavam melhor desempenho negocial. De modo análogo, Rubin e Brown ao analisarem as investigações sobre autoritarismo e negociação encontraram resultados contraditórios, dado que, das dezasseis investigações examinadas, em sete não foi encontrada qualquer relação entre autoritarismo e negociação; e nas restantes nove investigações os resultados indicavam uma forte relação entre o autoritarismo e a negociação, sendo que os negociadores menos autoritários tinham um comportamento mais inclinado para a cooperação.

Por sua vez Terhune (1970), em resultado de uma revisão de estudos experimentais acerca da personalidade e conflito, argumentou que algumas variáveis de personalidade parecem assumir um papel importante na determinação das reacções ao conflito, considerando, de modo particular, os motivos, a estrutura cognitiva e o grau de confiança.

Alguns especialistas da investigação sobre conflito e negociação em Espanha integraram esta linha de investigação, tendo-se centrado no estudo da influência de algumas variáveis individuais na negociação. Entre esses, Rodriguez (1989) encontrou que a autoestima, a tendência à conciliação, à dominância e ao maquiavelismo são os melhores preditores da eficácia negociadora.

Por sua vez, Serrano e Rodríguez, (1993b) propuseram analisar um conjunto de variáveis de personalidade que determinassem o comportamento negocial. Essas variáveis



foram seleccionadas tendo em conta as dimensões propostas por Rubin e Brown (1975) – processos cognitivos, autoconceito, motivos e atitudes – e por Greenhalgh et al. (1985) – orientação para a relação, orientação cognitiva e persistência – e incluíram também a variável assertividade por a considerarem de carácter inovador, como elemento de estudo na relação entre características de personalidade e conduta de negociação. Os referidos autores encontraram resultados que apontam para que os sujeitos mais eficazes tendem a exibir um comportamento mais assertivo e arriscado, a ser menos ansiosos e mais confiantes, a apresentar um maior nível de dogmatismo e um locus de controlo mais interno, comparativamente aos sujeitos menos eficazes. Como observámos precedentemente, a literatura é prolixa neste âmbito, porém afigura-se-nos muitas vezes contraditória e inconclusiva. Assim, tendo como intuito oferecer uma visão genérica dos principais estudos desenvolvidos, respeitantes ao presente assunto, apresentamos de seguida os que contemplam as variáveis consideradas mais relevantes quanto à relação entre as características individuais e o comportamento negociador. Assinale-se, contudo, que a ordenação das variáveis expostas a seguir se deve apenas a um esforço de sistematização para a apresentação das mesmas.

#### **4.1.1. Processos Cognitivos**

Partindo da ideia de que podemos considerar o negociador individual como um processador de informação e um tomador de decisões, a questão que os autores da perspectiva cognitiva têm procurado dar resposta centra-se na forma como o negociador selecciona, processa e utiliza a informação no processo negocial. Por outras palavras, os teóricos da perspectiva cognitiva inclinam-se a evidenciar as cognições individuais na negociação, nos processos de selecção, tratamento, memorização e recuperação da informação, e de que modo tais processos cognitivos condicionam as estratégias dos negociadores.

Os estudos nesta matéria desenvolveram-se em duas grandes vertentes de investigação. Uma vertente centrada na análise das variáveis de personalidade que condicionam o modo como um indivíduo processa a informação que recebe do meio ambiente e a outra vertente centrada na análise dos erros que ocorrem na realização do processamento de informação.

Como resultado das limitações cognitivas, os negociadores, consciente ou inconscientemente, confiam em heurísticas e esquemas que ajudam a seleccionar e a processar

rapidamente a informação disponível.<sup>4</sup> Relembremos que Bazerman e Neale (1993) esclarecem que os negociadores, enquanto tomadores de decisões, cometem sistematicamente erros de análise, erros que se convertem em enviesamentos cognitivos conduzindo a comportamentos e resultados negociadores pouco eficazes.

Assim, de seguida mencionamos os processos cognitivos tidos como envolvidos na negociação e o seu impacto no comportamento dos negociadores e, consequentemente, nos resultados alcançados.

- *Apego excessivo a compromissos prévios*: Consiste basicamente em continuar com cursos de acções antecipadamente seleccionados, muito para além do que uma análise racional aconselharia. Um desejo de consistência impede os negociadores de mudar de curso de acção. Este desejo de consistência é frequentemente exacerbado por um desejo de “salvar a cara”, e manter uma impressão de controlo e sabedoria frente aos outros. Este fenómeno psicológico pode conduzir a processos de escaladas irracionais de conflito com consequências destrutivas ou estagnações.

- *Mito do “bolo fixo”*: Muitos negociadores assumem que todas as negociações implicam um “bolo fixo”, ou seja, assumem que os interesses das partes são diametralmente opostos de modo que o que uma parte ganha, o perde a outra, o que fomenta comportamentos de competição. Tal facto origina que situações com potencial integrador se transformem em situações de “soma nula” ou “ganhador-perdedor” conduzindo a que a resolução de problemas pareça inviável, encorajando o comportamento contencioso, a adopção de posicionamentos rígidos, ou o abandono prematuro do processo negocial.

Essa ideia do “bolo fixo”, que consiste em conceber os recursos em apreço como uma soma impartível, um conjunto fechado, algo que se perde ou se alcança na totalidade, como um jogo de *soma nula*, parece resultar de uma simplificação da realidade de forma a torná-la mais operatória (Heider, 1958; Tajfel, 1959 cit. in Monteiro, 1996). Segundo Jesuíno (1992) têm sido sugeridos os seguintes motivos para explicar o “mito do bolo fixo”:

- as regras sociais estimulam os indivíduos a defenderem os seus interesses próprios e a considerar que os seus ganhos se alcançam permanentemente à custa dos outros;

---

<sup>4</sup> As heurísticas são atalhos mentais ou regras expeditas que simplificam o processo de tomada de decisão (Tversky & Kahneman, 1974) e os esquemas são estruturas cognitivas que contêm informação acerca de aspectos (Pruitt & Carnevale, 1993).

- as limitações cognitivas dos sujeitos, impedem-nos de adoptar a óptica do outro e de descortinar soluções menos evidentes, que ajudariam na maximização dos ganhos conjuntos;
- as experiências de soluções de compromisso, vividas no dia-a-dia, podem contribuir para reforçar nos sujeitos a crença de que todas as situações negociais apresentam uma estrutura do tipo distributivo.
- *Conflito ilusório*: algumas vezes as disputas implicam questões em que as partes têm metas comuns e conciliáveis, mas não são conscientes disso, ou seja, as partes não tomam consciência do valor comum (Lax & Sebenius, 1986) das questões em negociação. Neste sentido, Pruitt e Carnevale (1993) mencionam que as pessoas têm um conflito ilusório por acreditarem que têm interesses opostos, quando na realidade têm os mesmos interesses.
- *Ancoragem e ajustamento insuficiente*: a ancoragem é um mecanismo mental usado pelas pessoas em determinadas situações de incerteza. Assim, em julgamentos que envolvam um determinado grau de incerteza em que as pessoas devem realizar estimativas ou decidir sobre algum valor ou quantia, elas tendem a ajustar a sua resposta com base em algum valor inicial disponível, servindo esse valor inicial como âncora e na qual, a âncora proposta, pode influenciar a resposta final.

Assim sendo, a ancoragem é um processo de simplificação que se denota na escolha de um ponto de referência relativamente arbitrário (âncora) que vai influenciar o julgamento (Tversky & Kahneman, 1974). Dito de outro modo, as pessoas fazem estimativas fundamentadas num valor inicial (derivado de acontecimentos anteriores, atribuição aleatória de valores ou qualquer outra informação disponível) e, em continuação, procedem a ajustamentos a partir dessa âncora, para estabelecer um valor final.

Do mesmo modo, no processo de negociação, a oferta inicial efectuada pelo negociador oponente tem uma influência particularmente forte nas exigências e nas concessões subsequentes. Os efeitos de ancoragem têm sido explicados através da ideia de ajustamento insuficiente. Parece assim, existir um processo cognitivo próprio pelo qual as decisões, primeiro, se focalizam na âncora e, então, fazem uma série de ajustamentos dinâmicos em direcção à sua estimativa final. Isto explica parcialmente a importância das ofertas iniciais sobre os acordos finais, algumas vezes mais que o posterior comportamento de concessões (Pruitt & Carnevale, 1993).

- *Devolução reactiva*: As ofertas e propostas apresentadas pela outra parte tendem a ser sistematicamente depreciadas durante a negociação, simplesmente pelo facto de terem sido realizadas pelo “adversário”, devido ao raciocínio de que “o que é bom para a outra parte deve ser mau para mim”. Posicionamento que leva os negociadores a depreciar a importância das cedências de um interlocutor que não apreciam, tornando-os renitentes a retribuir com concessões equivalentes e compelindo-os a esperarem cedências mais acentuadas.

- *Pensamento rígido*: O conflito pode promover o pensamento rígido que consiste numa tendência a dicotomizar a informação, a assinalar valores extremos aos objectos ou assuntos a tratar e a não descortinar as relações entre conceitos. O pensamento rígido tende a dificultar a procura de soluções criativas e integradoras nos processos de solução de problemas.

- *Excesso de confiança*: algumas vezes os negociadores mantêm um conjunto de convicções exageradas acerca das possibilidades de êxito, isto é, sobrestimam o seu grau de controlo pessoal sobre os resultados da negociação. Facto que pode conduzir a que o negociador acredite que a outra parte está disponível para a frustração, quando se cumprir a consequente dificuldade de chegar a acordo. Neale e Bazerman (1985) asseguram que os negociadores correctamente confiantes fazem mais concessões e, conjuntamente, alcançavam um maior número de acordos do que os negociadores excessivamente confiantes. Efectivamente, o excesso de confiança leva a comportamentos inflexíveis, a menores concessões e à suboptimização das negociações, enquanto que os negociadores mais realistas e com ideias mais exactas dos seus resultados finais conseguem obter melhores benefícios na negociação (Jesuíno, 1992). Contudo, a longo prazo o excesso de confiança pode ser positivo, dado que pode auxiliar as pessoas a perseverar num comportamento que é fundamental para a sobrevivência mas que tem pouca viabilidade de sucesso (Jesuíno, 1992).

- *Disponibilidade de informação*: A disponibilidade de informação constitui uma espécie de atalho mental no qual se verifica uma tendência para atribuir grande valor à informação mais disponível ou mais facilmente recuperável.

Neale e Bazerman (1991) têm argumentado que a heurística de disponibilidade pode operar de três modos, a saber: facilidade de recuperação (determinada informação surge como particularmente valiosa ou saliente para o sujeito e como tal é mais facilmente recuperada da

memória); padrões de recuperação estabelecidos (resulta de dependermos de determinados processos de armazenamento e recuperação de factos na memória) e correlação ilusória (os indivíduos tendem a considerar como mais provável a conexão entre dois acontecimentos particulares do que um conjunto mais global de acontecimentos de que essa relação faz parte).

No processo de negociação, a heurística de disponibilidade pode conduzir os negociadores a confiar excessivamente em informação proeminente e assim produzir um julgamento negocial enviesado (Neale & Bazerman, 1991) o que pode conduzir a acordos sub-optimais.

- *Heurística da representatividade*: A heurística da representatividade traduz-se no facto dos indivíduos realizarem um julgamento unicamente na base das características mais evidentes do objecto de análise, ignorando características mais imperceptíveis que facilitariam um julgamento mais criterioso (Tversky & Kahneman, 1974). O objecto a ser julgado pode ser o negociador oposto, as características do contexto e inclusivamente assuntos em negociação.

- *Guiões negociais*: Os guiões (*scripts*) ou esquemas negociais consistem em teorias sobre o processo de negociação, sendo que grande parte destas teorias são referentes aos procedimentos a efectuar em qualquer situação negocial. Os guiões negociais, entre outros aspectos, compreendem comumente, pressupostos acerca do comportamento que é legítimo ou adequado esperar de si próprio e do oponente (Serrano & Rodriguez, 1993a).

Os guiões negociais podem ter implicações nas atribuições que o negociador elabora acerca do comportamento do outro. Por seu turno, as atribuições que o negociador elabora das causas do comportamento do oponente são determinadoras das suas reacções perante esse comportamento.

#### **4.1.2. Atitudes**

Segundo Serrano e Rodriguez (1993a) existem um conjunto de predisposições atitudinais que influenciam o modo como um sujeito defronta um processo negocial. Assim, entre estas predisposições Serrano e Rodriguez (1993a) salientam o maquiavelismo, a confiança generalizada, o autoritarismo e a conciliação – beligerância por constituírem aquelas que deram origem a estudos com resultados relevantes.

- *Maquiavelismo*: O maquiavelismo consiste na disposição e habilidade para empregar a astúcia, o engano e outras estratégias oportunistas nas relações interpessoais com o propósito de manipular os outros (Serrano & Rodriguez, 1993a).

De um modo abreviado, poderemos dizer que usualmente os negociadores maquiavélicos desejam atingir mais ganhos individuais do que os não maquiavélicos. Ora, os negociadores não maquiavélicos provavelmente são influenciados pela manipulação emocional exercida pelos maquiavélicos ficando assim em desvantagem. Contudo, como refere Jesuíno (1992) é provável que essa característica psicológica se relacione com outras variáveis situacionais moderando os efeitos dos resultados.

A este propósito Fry (1985), num estudo experimental, averiguou possíveis factores moderadores do maquiavelismo, procurando relacionar o maquiavelismo com o contexto comunicacional da negociação. Para tal, utilizou pares de negociadores com alto e baixo grau de maquiavelismo, em situações face-a-face e em situações em que uma barreira obstruía o contacto visual. Os resultados mostraram que os maquiavélicos apenas obtinham melhores resultados nas situações face-a-face, nas quais se encontrava facilitada o exercício da manipulação emocional.

- *Confiança generalizada*: A confiança generalizada, é outra característica que tem sido estudada em situações negociais. Relativamente, à relação desta característica com o comportamento negocial os estudos apontam que tendencialmente os negociadores que apresentam maior confiança nos outros agem de modo mais cooperativo que os negociadores desconfiados.

Por seu turno, Shure e Meeker (1967) averiguaram que os negociadores desconfiados actuam com menos generosidade que os confiantes e inclinam-se ainda para a suspeição, o egoísmo, e frequentemente projectam a sua hostilidade sobre os outros sujeitos.

- *Autoritarismo*: Trata-se de uma característica de personalidade bastante complexa e para a sua compreensão tem-se de considerar as atitudes, processos cognitivos e motivacionais. Um sujeito autoritário descreve-se pela orientação ao poder, pela obediência a figuras representativas de poder, pela propensão ao pensamento concreto, tendência para deslocar a descarga da raiva em outros mais fracos, a intolerância face à ambiguidade e incerteza e pela necessidade de um mundo regularmente definido (Monteiro, 1993; Serrano & Rodriguez, 1993a).

Seguindo os estudos empreendidos por Herman e Kogan (1977) poderemos declarar como asserção geral da relação entre autoritarismo e comportamento negocial, que quanto

menos autoritário é um negociador, mais cooperativa é a sua orientação numa situação de negociação e, igualmente, mais cooperativa a sua conduta negocial.

- *Conciliação-beligerância*: Os sujeitos conciliadores caracterizam-se, genericamente, por assumirem uma visão e uma reacção positiva face às outras pessoas tratando-as com compreensão, apoio e amizade. Serrano e Rodriguez (1993a) caracterizam os conciliadores como sujeitos adeptos de que cada um admita os seus erros, que escolhem preferencialmente respostas diplomáticas, não utilizando ameaças ou meios agressivos no relacionamento interpessoal.

Assim, do ponto de vista do comportamento negociador, Herman e Kogan (1977) declaram que os estudos desenvolvidos neste âmbito apontam genericamente para que quanto maior a propensão dos negociadores para a conciliação, mais cooperativa é a sua orientação na situação negocial e o seu comportamento na negociação.

#### **4.1.3. Aspectos motivacionais**

A influência dos aspectos motivacionais no comportamento dos negociadores tem constituído uma questão chave na conduta de negociação. Embora os estudos clássicos sobre a motivação no conflito e na negociação se tenham centrado na motivação derivada das necessidades (Terhune, 1968), podemos agrupar os estudos nesta matéria em três grandes correntes de investigação, nomeadamente, a motivação derivada das necessidades, os motivos sociais e as expectativas de eficácia na negociação (Cisneros et al., 2005).

Os estudos centrados na motivação derivada das necessidades alicerçaram-se na teoria de McClelland (1961) a qual postula a existência de três motivos sociais básicos: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder.

Cabe aqui, em termos sintéticos, explicar os três motivos sociais mencionados. A necessidade de realização expressa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de feedback para aperfeiçoar o desempenho. A necessidade de afiliação expressa uma orientação para a procura de relações interpessoais fortes e amigáveis. Por sua vez a necessidade de poder caracteriza-se por uma orientação para controlar ou influenciar as outras pessoas e dominar os meios que possibilitam o exercício dessa influência.

Os estudos dedicados à relação entre as necessidades e os estilos de gestão de conflito demonstraram, de um modo geral, que os negociadores com uma elevada necessidade de realização, empregam mais comportamentos de competição, enquanto que os negociadores

com uma elevada necessidade de afiliação empregam mais a acomodação como uma estratégia de gestão de conflito. No que respeita á necessidade de poder não existem diferenças significativas no emprego dos estilos de gestão de conflito (Cisneros, et al., 2005).

Os motivos sociais, por seu turno, podem definir-se como a preferência de um indivíduo na distribuição dos resultados obtidos numa negociação. E os motivos sociais podem caracterizar os sujeitos de acordo com a sua preferência na distribuição dos resultados obtidos numa negociação. Neste sentido verifica-se que os indivíduos prosociais preferem uma distribuição equitativa de resultados e a maximização dos benefícios próprios e do oponente, ao passo que os sujeitos individualistas preferem resultados onde obtenham o máximo de benefícios, sem atender aos resultados que a outra parte alcança. Por último, os sujeitos competitivos preferem a maximização dos seus resultados em comparação com os resultados da outra parte. Sujeitos individualistas e competitivos têm sido incluídos numa única categoria denominada de egoísta dado que apresentam uma característica comum: a orientação pelos interesses pessoais.

Estudos relativos ao efeito dos motivos sociais na negociação revelam a existência de diferenças na percepção da situação negocial, no comportamento e nos resultados alcançados (Cisneros, et al., 2005), do seguinte modo:

- os negociadores prosociais percebem a cooperação como positiva, enquanto os negociadores egoístas percebem a cooperação como indício de fraqueza e a competição como indício de firmeza;
- os negociadores prosociais tem uma elevada predisposição para a integração como forma de gestão de conflitos, enquanto os negociadores egoístas revelam maior predisposição para a dominação como forma de gestão de conflito;
- os grupos de negociadores prosociais alcançam em maior grau resultados integrativos na negociação que os negociadores egoístas.

Por seu turno, as expectativas de eficácia na negociação ou autoeficácia dizem respeito à capacidade pessoal percebida para organizar e efectuar as acções requeridas para produzir um determinado resultado. Assim, de modo assaz conciso podemos mencionar que no quadro negocial as expectativas de eficácia conduzem a importantes efeitos positivos; especificadamente, fomentam a possibilidade do negociador alcançar resultados positivos e previnem os efeitos negativos associados a situações de fracasso negocial. Todavia, em determinadas situações é provável que a autoeficácia se reflecta positivamente nos resultados



pessoais obtidos pelo negociador, mas complique ou não facilite a obtenção de acordos integrativos (Cisneros et al., 2005).

#### **4.1.4. Assertividade**

A primeira perspectiva sobre assertividade identifica os indivíduos não assertivos como passivos e ou ansiosos no relacionamento interpessoal. Esta é a perspectiva defendida por Wolpe (1969) para quem a “assertividade é a expressão apropriada de toda a emoção sem ansiedade.” (p. 61). Na literatura posterior a assertividade é vista como um conjunto de parâmetros da competência social, na medida em que coloca ênfase sobre a situação.

Segundo diversos autores, nomeadamente Eisler, Hess e Miller (1975), uma pessoa assertiva é alguém que no decurso de uma interacção social tem a capacidade de expressar e defender os seus sentimentos, atitudes, direitos, desejos e opiniões de uma forma directa, firme e honesta, respeitando, ao mesmo tempo, os sentimentos, atitudes, direitos e opiniões dos outros.

Por sua vez, Greenhalgh et al (1985), examinaram a relação entre assertividade e as condutas negociadoras e concluíram que os indivíduos mais assertivos actuam de um modo mais competitivo. Ao contrário, os indivíduos menos assertivos desenvolvem condutas mais cooperativas. Ainda, segundo estes autores em negociações mais complexas (com múltiplas questões e com reduzida cooperação mútua) é provável que a procura do interesse próprio esteja dependente da tendência de um indivíduo para persistir nas interacções interpessoais, de modo que um negociador assertivo tem vantagens neste tipo de situações.

Numa pesquisa efectuada junto de negociadores de acordos colectivos (empresários e sindicatos), Serrano e Rodriguez (1993b) estudaram a relação existente entre eficácia negociadora e determinadas características individuais onde a assertividade é contemplada. Os resultados não são nitidamente conclusivos mas apontam para que os sujeitos mais eficazes tendem a exibir uma conduta mais assertiva.

#### **4.1.5. Outras variáveis de interesse**

Como mencionámos anteriormente, o processo de negociação encontra-se marcadamente influenciado por variáveis pessoais que os actores levam consigo para o processo negocial, anteriormente revistas; nesta secção será reservada para outras variáveis que desempenham um papel importante no comportamento negociador.

### *Locus de controlo*

As pessoas podem diferenciar-se tendo por base a medida em que acreditam que os acontecimentos que vivenciam são por elas controláveis ou não. Nessa medida, Rotter (1966) postulou que as pessoas com um *locus* de controlo interno consideram que são elas próprias que influenciam as suas acções e comportamentos. Por sua vez, as pessoas com um *locus* de controlo externo consideram que os acontecimentos nas suas vidas são influenciados pelas pessoas ou acontecimentos fora do seu controlo, sendo estas que experimentaríamos mais conflito (Rotter, 1966). Pelo contrário, na opinião de Harnett e Cummings (1980), existe uma relação positiva entre *locus* de controlo interno e obtenção de benefícios na negociação, dado que os indivíduos orientados por este tipo de percepção de controlo, mostram mais firmeza do que os orientados por um *locus* de controlo externo; consequentemente, fazem maiores exigências iniciais e propendem a optar por estratégias negociais mais duras.

### *Ansiedade Social*

A ansiedade social caracteriza-se por intensa preocupação com as atitudes, reacções e pensamentos dos outros nas situações de desempenho social. Os sujeitos altamente ansiosos numa situação interpessoal demonstram-se mais cautelosas e conservadoras, aguardam o pior e procuram minimizar as suas perdas aderindo a uma estratégia competitiva.

As características descritas têm implicações no comportamento negocial, de um modo geral, quanto mais ansioso for um negociador mais competitiva será a sua orientação.

No âmbito negocial, a ansiedade social pode ser resultante dos negociadores desempenharem frequentemente a função de representantes de grupos, de modo que a sua actuação é avaliada quer pelos seus representados, quer pelos seus opositores (Serrano & Rodrigues, 1993a).

### *Estados de ânimo*

Os estados de ânimo podem exercer um papel importante na negociação. Pruitt e Carnevale (1993) e Baron (1984) assinalam que o estado de ânimo positivo pode atenuar a cólera e a hostilidade manifesta, e pode facilitar a cooperação bem como a procura de soluções criativas para a matéria em negociação. Com efeito, sentimentos agradáveis fomentados por acontecimentos simplistas como receber um pequeno presente, ouvir uma piada ou ler uma história divertida podem produzir um efeito positivo na negociação (Pruitt & Carnevale, 1993).

### *Complexidade Cognitiva*

A complexidade cognitiva diz respeito á capacidade de diferenciar e integrar conceitos. No quadro da negociação esta capacidade pode facilitar o alcance de soluções integrativas. Segundo Jesuíno (1992) os sujeitos com maior complexidade cognitiva diferenciam mais alternativas e possuem maior capacidade de integrar informação, daí o pressuposto genérico de que quando os sujeitos se encontram envolvidos numa negociação têm maior probabilidade de apresentar soluções mutuamente benéficas. A este título, Thomas (1976) encontrou resultados que apontam no sentido de que os indivíduos com mais orientação para a colaboração são mais criativos e dotados de maior complexidade cognitiva; ou seja, maior capacidade para diferenciar e integrar conceitos e situações.

### *Tolerância à ambiguidade*

A tolerância à ambiguidade define a capacidade de uma pessoa aceitar e gerir a incerteza e a irregularidade das situações. Assim sendo, os sujeitos intolerantes à ambiguidade tendem a preferir a normalidade à mudança, a certeza à ambiguidade, a concretização à abstracção (Serrano & Rodriguez, 1993a). Quanto à relação entre a tolerância à ambiguidade e negociação Serrano e Rodriguez (1993a), informam-nos que a maioria dos estudos refere que os indivíduos intolerantes à ambiguidade actuam como sujeitos de baixa complexidade cognitiva.

### *Propensão ao risco*

Os sujeitos com propensão à tomada de riscos caracterizam-se por possuir um carácter aventureiro, manifestarem uma grande actividade e apresentarem-se dispostos a correr riscos, tanto físicos como materiais. A asserção genérica de que a relação entre esta variável e o comportamento em situação de negociação anuncia que os sujeitos propensos ao risco estão predispostos para maximizar os ganhos próprios e não seguem comportamentos mais cooperativos, e, consequentemente, inclinam-se a sistematizar a negociação como uma situação de *soma-zero*.

Corroborando esta asserção, os estudos de Thomas (1976) sugerem que o estilo competitivo está associado a uma tendência para correr menos riscos, a um maior controlo interno, a elevadas necessidades de poder e controlo e a baixas necessidades de afiliação.

### *Auto – Estima*

Para definir auto-estima consideramos o conceito de Rosenberg (1965) que o define como “vínculo e respeito por si mesmo com uma certa base realista”. A auto-estima ou auto-conceito referem-se a um conjunto de sentimentos e opiniões que o indivíduo possui acerca de si mesmo e aos olhos dos outros. É assim que um sujeito com alto auto-conceito possuirá tendencialmente maior nível de auto estima e de auto-aceitação, demonstrando um menor nível de ansiedade nas relações interpessoais. Rubin e Brown (1975) concluíram, a este propósito, pela existência de uma relação entre a auto-estima e os estilos de gestão do conflito, do seguinte modo: os indivíduos com auto-estima baixa tendem a actuar de um modo mais competitivo.

Outra variável considerada relevante pela investigação é o papel do género. Todavia, esta variável não será aqui objecto de análise, dado que será examinada no capítulo seguinte, assumindo uma particular atenção.

Em conclusão,

A maior parte das pesquisas levadas a cabo sob a alçada desta linha de investigação forneceram resultados incongruentes e de difícil replicação devido a um conjunto de factores. Um desses factores diz respeito ao emprego de instrumentos e métodos divergentes nos diversos estudos. Outro dos factores prende-se com o recurso a situações experimentais que delimitam as eleições das partes e tornam-se demasiadamente artificiais. Acresce que algumas investigações empregaram alguma variante do “Dilema do Prisioneiro”. Como se sabe, o paradigma do Dilema do Prisioneiro permite de um modo fácil e simples correlacionar traços de personalidade e comportamento negocial mensurado por matrizes (Pruitt, 1981). A simplicidade inerente a este paradigma pode resultar em respostas mecanicistas durante a negociação e consequentemente produzir resultados que se distanciam das relações reais da negociação. Outra crítica apontada a estas investigações respeita ao facto de estas serem representações de negociações (e.g., papel de gestor, empregado, mediador) em vez de serem a própria realidade de negociação, pois o negociador concreto constitui sempre um sujeito com interesses concretos no resultado da negociação (Pruitt, 1981) que podem não serem assumidos ou realçados nas condições de investigação, criando enviesamentos nos resultados e, quiçá, serem responsáveis pelas inconsistências existentes entre os mesmos.

Essas inconsistências de resultados levou a que alguns investigadores questionassem se as diferenças nas variáveis individuais seriam realmente importantes para a predição do conflito e dos comportamentos de negociação (Lewicki et al., 1999).

Assim, Antonioni (1998) e Moberg (2001) reconhecem que a dificuldade em avaliar a personalidade parece ser uma das razões da inconsistência de resultados. Acresce que os instrumentos de personalidade utilizados não possibilitavam descortinar se ou quando existem outras variáveis que afectam o conflito, como, por exemplo, o poder ou as diferenças culturais das partes (Sandy et al., 2000). Por sua vez, Barry e Friedman (1998) referem que a principal fragilidade desta tradicional linha de investigação assenta no emprego de traços individuais em vez de assentar em modelos mais amplos para avaliação das diferenças individuais.

Barry e Friedman (1998) salientam que as características de personalidade dos negociadores estão relacionadas, tanto com o processo de negociação, como com os resultados alcançados. Apesar de estarmos longe de encontrar resultados suficientemente consistentes e aceitáveis, esta linha de investigação permanece revestida de excepcional interesse e de consequências relevantes, nomeadamente, na análise da interacção negociadora, da eficácia negociadora e na formação de negociadores.

#### ***4.2. O Modelo dos Cinco Factores de Personalidade aplicado à Resolução do Conflito***

Presentemente, assiste-se a uma expansão de estudos que procuram relacionar os factores de personalidade contemplados no modelo dos cinco factores com as condutas apresentadas pelos negociadores. Esses estudos patenteiam o actual interesse em estabelecer em que condições as características de personalidade influenciam os resultados das negociações e a relação entre estas características e a gestão do conflito (Cisneros et al., 2005; Wood & Bell, 2008).

Tal como refere Bono et al. (2002), a relação entre personalidade e conflito pode ser visível em três níveis distintos, especificamente, na possível relação entre certos traços e as motivações que originam um conflito, nos comportamentos específicos desenvolvidos na situação de conflito e no modo como os indivíduos interpretam o conflito vivenciado. Por outras palavras, o autor considera que a personalidade influencia tanto o comportamento no conflito, como as posteriores interpretações sobre os acontecimentos do conflito.

Cabe referir que até à validação do Modelo dos Cinco Factores e, paralelamente, até ao aparecimento dos inventários da personalidade conhecidos pelos acrónimos NEO-PI-R e NEO-FFI (instrumento integrado neste estudo) a escolha de um instrumento para medir a estrutura da personalidade não se apresentava como tarefa fácil.

Nesta medida, e devido à sua relevância, importa apresentar, ainda que sinteticamente, os factores que compõem o modelo dos cinco factores de personalidade (Costa & McCrae; 1992). Veja-se de seguida:

Extroversão: relaciona-se com a tendência a ser sociável, assertivo, optimista, activo, conversador, afável, a prezar o convívio e a apreciar a diversão.

Amabilidade: apresentado pelas pessoas flexíveis, cooperativas, tolerantes, confiantes e preocupadas com as outras pessoas.

Neuroticismo: propensão a experienciar afectos negativos, como tristeza, medo, raiva, culpa, embaraço e abominação.

Conscienciosidade: tendência a ser organizado, persistente e responsável.

Abertura à Experiência: respeita à curiosidade, originalidade, ao imaginativo, criatividade, a interesses diversificados e não tradicionais.

O modelo de cinco factores tem sido caracterizado por muitos investigadores, como sendo basilar para a descrição da personalidade, dado fornecer uma compreensiva e robusta taxionomia das diferenças de personalidade entre indivíduos (Digman, 1990; McCrae & Costa, 1994). Na convicção de Antonioni (1998), o modelo dos cinco factores constitui uma possibilidade para ajudar a ultrapassar as limitações da perspectiva de traços isolados, que constituíam as assunções das anteriores investigações, em vez de utilizarem um modelo genérico de estrutura de personalidade, agora possibilitado pelo já mencionado modelo de cinco factores. Tal a sua importância que, na década de 90, se transformou no sistema preponderante na organização e compreensão do universo de traços de personalidade, sendo a sua expansão notável em áreas aplicadas da psicologia como a saúde, a psicologia clínica e a psicologia do trabalho (Sanz, Silva & Avia, 1999).

Entre as vantagens descritas por diversos autores (Digman, 1990; McCrae & John, 1992; Costa & McCrae, 1992.) sobre o modelo dos cinco factores importa destacar quatro. Em primeiro lugar, o modelo integra uma ampla colecção de constructos de personalidade, facilitando a comunicação entre investigadores de diferentes orientações. Em segundo lugar, o modelo em análise é compreensivo, proporcionando uma base para a exploração sistemática das relações entre a personalidade e outros fenómenos. Em terceiro lugar, o modelo é considerado eficiente, por proporcionar uma descrição global da personalidade com apenas cinco pontuações. E, por fim, os factores são encontrados em diferentes idades, sexo, raça e idioma, embora em culturas diferentes possam ser expressos com algumas diferenças.

Assim, a nossa escolha com o propósito de explanar as variáveis de personalidade contempladas no Modelo dos Cinco Factores que influenciam o processo negociação, incidiu

sobre um conjunto de estudos (e.g., Antonioni, 1998; Barry & Friedman, 1998; Sandy et al., 2000; Cunha, 2000; Jensen-Campbell & Graziano, 2001; Ma, 2005; Montes & Rodriguez, 2007), que procuraram relacionar os factores de personalidade contemplados no modelo dos cinco factores, de forma conjunta ou parcelar, com as condutas apresentadas pelos negociadores, procurando, deste modo, sistematizar o tema em análise.

Assim, estudos levados a cabo por Graziano, Jensen-Campbell e Hair (1996), Jensen-Campbell, Graziano e Hair (1996) e Jensen-Campbell e Graziano (2001) focalizaram o papel da amabilidade no modo como os sujeitos actuam numa negociação. De acordo com Jensen-Campbell e Graziano (2001), a amabilidade constitui o factor que mais se relaciona com a relação interpessoal e com a motivação para estabelecer relações interpessoais positivas.

Embora a amabilidade contribua positivamente para o desenvolvimento de um bom clima negocial, os resultados encontrados apontam que esta característica pode influenciar de forma negativa a obtenção de resultados sobre o assunto em contenda, dado os sujeitos poderem centrar a sua atenção nos aspectos relacionais do processo (Jensen-Campbell & Graziano, 2001). Desta feita, para apreendermos o efeito da amabilidade na negociação teremos de perceber claramente se a negociação tem um carácter integrativo ou distributivo.

Por seu turno Cunha (2000), num estudo experimental que tinha como um dos seus objectivos analisar a relação entre eficácia negocial e factores de personalidade, realizado com administrativos, estudantes e negociadores, a amabilidade não apresentou qualquer relação positiva entre eficácia negocial e as facetas analisadas desse factor (confiança, rectidão, complacência e a sensibilidade).

Para Barry e Friedman (1998) são previstos diferentes efeitos aquando da sua relação com os factores de personalidade tendo em conta as situações de negociação puramente distributiva e de potencial integrativo. Os autores mencionados propõem a extroversão, amabilidade e conscienciosidade como os factores do modelo com maior relevância no processo de negociação e nos seus resultados.

No caso da negociação puramente distributiva, as partes apresentam interesses negativamente correlacionados pelo que quando uma parte ganha a outra perde e vice-versa, trata-se do denominado mito do “bolo fixo”. Contrariamente, na negociação integrativa coexistem importantes elementos positivos na relação, de forma que ambas as partes podem ganhar, caso consigam adoptar uma boa decisão para o problema.

No caso da negociação distributiva, os autores mencionados estabeleceram que a extroversão e a amabilidade representam debilidades para os negociadores.

De facto, a gregariedade de um extrovertido pode potencialmente constituir um ganho em situações onde a troca de informação contribui para um resultado positivo. Contudo, no caso puramente distributivo, a estratégia é mais vantajosa que a cooperação e também os interesses do negociador são mais facilmente atingidos pela aquisição de informação do oponente do que pelo intercâmbio de informação.

Uma linha análoga de pensamento adapta-se também à amabilidade. Por conseguinte, actuar de modo cooperativo e confiante pode ser construtivo quando os negociadores dão primazia aos ganhos mútuos, mas na negociação distributiva a amabilidade origina tendencialmente o não alcance do interesse próprio.

Estes efeitos previsíveis podem ser compreendidos mediante uma sequência de ofertas e contra-ofertas em casos de negociação distributiva e relativamente às aspirações e fins do negociador.

De acordo com Barry e Friedman (1998), a realização da primeira oferta implica tanto aspectos positivos como negativos para os negociadores. Deste modo, o negociador que apresenta a proposta de abertura desvenda informação relativamente às suas aspirações e utilidades. Por outro lado, a realização da proposta de abertura pode levar a que a contra-parte perceba que o acordo será mais favorável à parte que o apresentou, este facto é mais provável se a primeira proposta for extrema. Como tal, quando as propostas iniciais são extremas podem demonstrar a dureza do negociador que as apresenta, indicando à outra parte que se encontra perante um sujeito que não está habituado a recuar. Assim, o negociador que recebe uma proposta extrema pode tendencialmente restringir os seus objectivos e propender às concessões.

Segundo Pruitt (1981), os negociadores que apresentam a primeira proposta ficaram melhor posicionados com uma proposta com alguma extremidade. Efectivamente, existem limitações numa proposta demasiado extrema, designadamente, retira credibilidade ao negociador que a realiza e reduz a expectativa na contra-parte relativamente ao ponto de retirada. Em conclusão, a extremidade da proposta de abertura pode ser determinada pelas características de personalidade que conduzem à adopção de uma estratégia exigente.

Quanto à extroversão não se encontra intrinsecamente vinculada com a dureza negocial, apesar de ser compreendida como tendo possivelmente o poder de prever a realização de um primeiro movimento. De modo contrário, quanto à amabilidade, podemos mencionar que a tendência a não cooperar por parte do negociador intensifica as suas probabilidades de escolha de posições de carácter extremo.



Relativamente à contra-proposta Neale e Bazerman (1991) apontam que esta pode ser enviesada pelo valor da proposta inicial, dado esta poder constituir uma âncora para as avaliações elaboradas pela outra parte. A personalidade pode auxiliar a determinar a probabilidade de o negociador ceder a heurística de ancoragem. Em primeiro lugar, é mais provável a ancoragem verificar-se quando os negociadores se encontram altamente preocupados com a manutenção de vínculos sociais. Em segundo lugar, é menos provável a ancoragem verificar-se quando os negociadores se encontram preocupados apenas com os seus próprios interesses. Desta feita, a ancoragem na negociação distributiva representa mais um embuste para os sujeitos com orientação disposicional para à sociabilidade, ao contrário dos sujeitos com orientação competitiva.

No que concerne à negociação integrativa, Barry e Friedman (1998) postulam que a extroversão e a amabilidade representam potenciais vantagens para os negociadores.

A extroversão pode estabelecer uma relação positiva com a percepção do potencial integrativo, dado que a exploração de ideias e o desvendar informação acerca dos interesses nos casos de negociação integrativa contribuem para aquela percepção.

Do mesmo modo, a amabilidade elevada pode contribuir para o negociador atender às necessidades da outra parte e para uma redução na adopção de táticas de rivalidade (como por exemplo, as exigências extremas) que diminuiriam o potencial integrativo da negociação. Contudo, Barry e Friedman (1998) salientam que os efeitos do factor de personalidade em análise na negociação podem reverter-se nas situações em que os sujeitos tendencialmente cooperativos diminuem as suas exigências e fazem mais concessões.

Quanto à conscienciosidade, esta dimensão de personalidade é considerada relevante, dado que a negociação é uma troca interpessoal. Efectivamente, a preparação e a análise prévia das reuniões da negociação são condições basilares para potenciar as probabilidades de êxito.

Neste sentido, McCrae e John (1992) assinalam que o negociador que preparar as suas acções será provavelmente menos influenciável pela proposta inicial do opositor. Acresce que os responsáveis, como sujeitos tendencialmente mais organizados, planificadores, centrados na tarefa e orientados para a realização, consequentemente, na actividade negocial, conseguirão acordos mais benéficos para si próprios.

A conscienciosidade parece ser o único dos três factores em estudo que apresenta efeitos similares tanto na negociação distributiva, como na negociação integrativa. Mais especificamente, na negociação distributiva contribui para uma análise criteriosa e um planeamento estratégico; e na negociação integrativa contribui para uma reflexão acerca dos

interesses próprios e para a sustentação do *momentum* ao longo do processo de troca de informação e criação de soluções.

É de realçar que Barry & Friedman (1998) consideram que os efeitos da personalidade na negociação se encontram relacionados com determinadas condições. Ou seja, os efeitos da personalidade no processo e nos resultados da negociação podem ser diminuídos quando o negociador apresenta uma forte motivação para o êxito podendo apresentar actuações de algum modo incongruentes com a sua personalidade. Nas situações em que o negociador não apresenta uma forte motivação para o êxito a sua actuação pode ser mais determinada pelas suas características de personalidade.

Com o objectivo de explorar a relação entre a personalidade e a eficácia negocial, conceptualizada de acordo com o modelo de Mastenbroek já apresentado nesta dissertação, Montes e Rodriguez (2007) levaram a cabo uma investigação com estudantes universitários. Os resultados desta investigação mostram que a eficácia negocial pode predizer-se a partir dos cinco grandes factores de personalidade. Esclareceu-se ainda que a negociação é mais que um processo de interacção entre actores sociais. Foi também comentado que a influência da personalidade incide mais nas dimensões do processo do que nas dimensões instrumentais. Outra das conclusões basilares dessa investigação prende-se com a influência do Neuroticismo com a eficácia negocial. Sendo este factor o único factor que não apresentou qualquer relação com a eficácia da negocial ou alguma das suas dimensões.

Os autores concluem a investigação admitindo que esta aborda exclusivamente os efeitos intrapessoais da personalidade no comportamento de negociação, de modo que seria interessante conhecer os efeitos interpessoais da personalidade sobre o comportamento e os resultados da negociação.

Relativamente aos estilos de gestão de conflito (integração, evitamento, dominação, acomodação e compromisso) e sua relação com os factores de personalidade, Antonioni (1998) conduziu uma investigação utilizando dois tipos de amostra - 351 estudantes universitários e 120 gerentes de nível intermédio. Os principais resultados indicam que a extroversão, conscienciosidade, abertura à experiência e a amabilidade apresentam uma relação positiva com o estilo de integração. A extroversão apresenta uma relação positiva com o estilo dominação, enquanto a amabilidade e o neuroticismo apresentam relações negativas com o estilo de dominação. A extroversão, abertura a experiência, e conscienciosidade demonstraram uma relação negativa com o estilo evitação, enquanto a amabilidade e neuroticismo apresentaram uma relação positiva com o estilo evitamento.

De referir que os sujeitos que pontuam alto em amabilidade tendem a ser tolerantes e dispostos a acreditar nos outros e inclinados a perdoar (McCrae & John, 1992); estas qualidades tornam difícil a defesa dos interesses individuais em situações de conflito. Possivelmente, a faceta complacência da amabilidade contribui para o emprego do estilo de evitação em lugar do estilo de integração. Esta aceção é apoiada por estudos realizados por Jones e White (1985) que descobriram uma relação entre a necessidade de consideração para com o outro e a tendência para evitar o conflito.

Contudo, foram encontradas diferenças nos dois grupos amostrais, designadamente, na relação entre a abertura à experiência e os estilos de gestão de conflito (Antonioni, 1998). Os autores em análise fundamentam os resultados encontrados pelo facto do factor abertura à experiência não constituir um predictor significativo de estilos de gestão para os gerentes. Porém, os estudantes encontram-se inseridos num ambiente que estimula o pensamento filosófico e artístico, como também a criatividade e a imaginação. Estes são todos os comportamentos ou características incluídas no factor de personalidade abertura à experiência.

Outra diferença encontrada foi a relação positiva entre extroversão e dominação no grupo de estudantes, relação não encontrada no grupo de gerentes. Considerando que as pontuações em extroversão eram semelhantes para ambos os grupos, os autores consideraram difícil justificar os resultados obtidos. Uma possível explicação avançada pelos mesmos, pode encontrar-se na baixa pontuação no estilo de dominação dos gerentes. Outra explicação pode ser a diferença de tamanho de amostra entre estudantes e gerentes.

Por sua vez, Sandy et al. (2000) levaram a cabo uma investigação com estudantes universitários com o intuito de analisar a relação entre as características de personalidade, compreendidas no modelo de cinco factores, e as estratégias de resolução de conflito. Os principais resultados foram os seguintes:

- Quando as partes em conflito mantêm relações íntimas, a estratégia de resolução de problemas surgiu mais frequentemente nas situações de baixo conflito;
- A resolução de problemas comparativamente com outras estratégias de resolução de conflito (evitação, competição, acomodação e compromisso) conduziu à resolução de um maior número de conflitos e a uma melhoria significativa da relação entre as partes;
- Uma combinação de pouca abertura à experiência, pouca amabilidade e pouca conscienciosidade apresentou uma relação significativa com o estilo competitivo como estratégia de resolução de conflito;

- Uma combinação de alto neuroticismo, pouca abertura à experiência, alta amabilidade e pouca conscienciosidade apresentou uma relação significativa com o estilo evitação como estratégia de resolução de conflito.

Esta investigação realça também que, de uma forma geral, a escolha da estratégia de resolução de conflito depende do tipo de relação entre as partes. Assim, o estilo de evitação era frequentemente usado em conflitos com familiares ou amigos. Por sua vez, o estilo de competição foi maioritariamente empregue com pessoas próximas do que com supervisores ou subordinados.

Com o propósito de explorar a relação entre os cinco factores de personalidade, os estilos de conflito, e os comportamentos de negociação Ma (2005) levou a cabo uma investigação com 138 estudantes universitários do Canadá. Os resultados obtidos permitiram verificar a existência de uma relação negativa entre o neuroticismo e o estilo de compromisso, mas não se confirmou a relação negativa anunciada pelo autor entre os estilos de competição e de evitamento. De acordo com o autor ulteriormente mencionado, o neuroticismo constitui um indicador de instabilidade emocional, contudo no estudo em apreço não manteve uma forte relação com os estilos de gestão de conflito competição e acomodação.

A extroversão apresentou uma relação positiva com estilos de gestão de conflito pautados pela confrontação (competição e colaboração) e uma relação negativa com estilos de não confrontação, como o evitamento.

No que concerne a amabilidade, o autor mencionado verificou que esta característica de personalidade mantém uma relação positiva com o estilo compromisso e uma relação inversa com o estilo competitivo. Os resultados obtidos apoiaram a relação pré-anunciada entre a amabilidade e o seu impacto nos estilos de gestão de conflito.

Os sujeitos que pontuam alto em abertura à experiência evidenciam forte capacidade de ajustamento e adaptação nas situações de conflito. Esta flexibilidade conduz as pessoas a ajustarem facilmente a sua(s) tática(s) e preferências de estratégia(s) de acordo com as diferentes situações, como foi analisado pela aproximação de contingência aos estilos de gestão do conflito (Rahim, 1992). Consequentemente, a abertura à experiência não se encontrou relacionada com nenhum estilo específico de gestão do conflito possivelmente devido à sua flexibilidade situacional.

Analogamente, a conscienciosidade não apresentou nenhuma relação com os estilos de gestão. Resultados semelhantes têm sido encontrados por outros autores que observaram que a conscienciosidade, geralmente, não se relaciona com qualquer preferência de

comportamento específico em situações de conflito (Barry & Friedman, 1998; Ma & Jaeger, 2003).

No que se refere à relação entre estilos de conflito e comportamentos de negociação, cabe destacar que o comportamento de colaboração manifesta uma ligação positiva relativamente à relação construída, porém conduz a efeitos negativos relativamente aos resultados negociais (Ma, 2005). Na verdade, ao colaborar os sujeitos expressam preocupação não só com as necessidades dos outros, como em encontrar uma solução mutuamente aceitável para ambas as partes, em vez de levar a outra parte a actuar activamente no alcance de uma solução “ganhar-ganhar”, que frequentemente é mais exigente e difícil de alcançar.

Por sua vez, os estilos de acomodação e compromisso não predisseram nenhum tipo de comportamento no estudo em apreço, significando que, embora as pessoas possam acreditar que estes estilos são preferíveis em algumas situações, estas preferências não se revelaram no processo de negociação no estudo em análise. No seguimento destes resultados, Ma (2005) entende que os mesmos podem traduzir a actual resistência das partes envolvidas num conflito para ceder um pouco nos seus interesses como postula o estilo compromisso na procura de uma posição intermédia, ou em abdicar dos seus interesses para satisfazer os interesses do outro como requer o estilo de acomodação.

Para Ma (2005) são esperados diferentes efeitos entre os comportamentos de negociação e os resultados de negociação, nomeadamente, os lucros individuais, a satisfação com a negociação e a relação construída. Os autores precedentemente indicados propõem que comportamentos competitivos conduzirão a lucros individuais mais altos e a satisfação mais alta; comportamentos de compromisso conduzirão a uma diminuição de lucros individuais e a uma satisfação mais alta e comportamentos de colaboração conduzirão a lucros individuais mais altos, a construção de uma melhor relação e a satisfação mais alta. Os resultados obtidos foram, de uma forma geral, consistentes com as predições dos autores, porém não foi encontrada relação entre colaboração e o alcance de altos lucros individuais. Observe-se que o comportamento de colaboração apresenta uma forte relação positiva com a relação a construir, o que reflecte a ênfase na orientação a longo prazo. Por outras palavras, o facto de o negociador actuar em colaboração para uma solução criativa para ampliar os resultados conduzir a uma melhor relação para negociações futuras, não garante aos negociadores a aquisição de uma parte maior no final da negociação e a consequente ampliação dos lucros (Ma, 2005).

Mais recentemente, Park e Antonioni (2007) procuraram estabelecer a relação entre as características de personalidade compreendidas no modelo de cinco factores, as estratégias de

resolução de conflito e a situação (o comportamento da outra parte na situação conflitual). Para tal levaram a cabo uma investigação com estudantes companheiros de quarto utilizando como instrumentos de medida para a avaliação dos estilos de conflito o *Rahim Organizational Conflict Inventory – II* (ROCI-II) na forma C e, para medir os cinco grandes factores de personalidade, a escala desenvolvida por Goldberg (1992).

Os resultados encontrados tendo por amostra 256 díades revelaram que todos os cinco factores de personalidade são importantes, sendo que a extroversão e a amabilidade apresentavam-se significativamente relacionados com a maioria das estratégias de conflito usadas pelos estudantes. Contudo, ao contrário das hipóteses formuladas o neuroticismo não se relacionou negativamente com o estilo de colaboração, nem a abertura à experiência se relacionou positivamente com o estilo de colaboração.

Os autores ulteriormente referenciados consideram de difícil interpretação a relação negativa encontrada entre a abertura à experiência e o estilo de colaboração. Como tal, avançam como possível explicação o facto das pessoas com elevada abertura à experiência além de imaginativas, originais, e aventureiras, são também independentes. Isto sugere que a independência, enquanto característica das pessoas com elevada abertura à experiência, predispõe a uma menor atenção para as preocupações da outra parte em situação de conflito. Todavia, Park e Antonioni (2007) advogam que é importante reproduzir estes resultados antes de atribuir importância excessiva a este inesperado resultado.

Os resultados revelaram também que as interações entre as partes em situações de conflito são fortemente orientadas pelo princípio da reciprocidade, dado que os indivíduos tenderam a usar a mesma estratégia de conflito usada pela outra parte.

Os autores encontraram igualmente algum apoio empírico na relação entre personalidade e situação, sugerindo que o comportamento de conflito de um indivíduo é mais complexo do que a visão situacional pode sugerir (Park & Antonioni, 2007).

Mais recentemente Wood e Bell (2008) realizaram uma investigação com estudantes de psicologia (N = 288), no Colorado, tendo encontrado que pontuações elevadas em amabilidade relacionam-se positivamente com o emprego do estilo acomodação e à medida que a pontuação em amabilidade diminui aumenta a preferência pelo emprego do estilo competitivo. Dos resultados encontrados destaca-se ainda uma estreita relação entre o estilo de colaboração com a extroversão e a amabilidade, isto é, os sujeitos com pontuações mais elevadas em extroversão e amabilidade também apresentavam pontuações mais elevadas no estilo colaboração.

Em suma, uma visão retrospectiva permite depreender que as investigações iniciais constituídas sob o prisma dos traços isolados foram perdendo ênfase em favor das investigações assentes no modelo de cinco factores, de tal modo que o postulado de que os factores da personalidade desempenham um papel preponderante no desenrolar dos processos de negociação é hoje alvo de uma aceitação generalizada.

Para este progresso têm contribuído investigações como as enumeradas devido às suas implicações, quer ao nível teórico quer ao nível pragmático. Ao nível teórico apraz-nos registar que os resultados obtidos permitem ampliar o conhecimento sobre a relação existente entre personalidade e os resultados da negociação. Apesar de, como assinalam Cisneros et al. (2005), ser fundamental a obtenção de mais informação que facilite diferenciar os comportamentos demonstrados pelos negociadores em contextos de negociação tanto integrativas como distributivas, bem como a eficácia desses comportamentos. Os citados autores assinalam também que a observação dos participantes em reuniões de negociação, e não apenas o emprego de questionários, afigura-se imprescindível para compreender o papel das características individuais na negociação.

Ao nível pragmático, os resultados destes estudos são importantes por propiciarem informação valiosa para a planificação de acções de formação que procurem desenvolver características ou habilidades relacionadas com as dimensões de personalidade relevantes na negociação. Podem ainda contribuir para a elaboração de critérios de selecção mais consistentes e consequentemente proporcionar maior correspondência entre o candidato e o papel de negociador.





## **Capítulo V – Relações entre Género e Resolução de Conflitos**

Neste capítulo é traçado um enquadramento teórico ao tema das relações estabelecidas entre género e conflito. Em primeiro lugar, esclarecemos os conceitos sexo, género e identidade de género. De seguida, tendo como rumo a compreensão do papel do género no âmbito da resolução do conflito, apresentamos as abordagens teóricas ao estudo do género e negociação e os estudos mais relevantes neste âmbito.

### **5.1. Género e sexo**

#### **5.1.1. Para uma diferenciação conceptual entre Género e Sexo**

Género e sexo são dois conceitos utilizados muitas vezes indistintamente, no entanto, a psicologia social reclama a necessidade de estabelecer uma distinção entre ambos. Efectivamente, os conceitos em análise traduzem diferentes significações e perspectivas.

De um modo breve, o termo sexo refere a caracterização genética e anátomo-fisiológica dos seres humanos. Mas, simultaneamente, o emprego deste termo justifica a perspectiva que defende a existência de diferenças em termos de comportamento social como algo intrínseco ao homem e à mulher e não originado no sistema social de inserção.

Por seu turno género inversamente ao sexo, aponta para um construto socialmente edificado que intensifica as diferenças entre homem e mulher, dado permitir explicar os significados sociais, culturais e as implicações de poder relacionados a cada classe anatómica sexual. Podemos dizer que o uso do termo género expressa todo um sistema de relações que inclui sexo, mas que transcende a diferença biológica. O género diz respeito a todas as características psicológicas, sociais e culturais que são fortemente relacionadas com as categorias biológicas de homem e mulher (Deaux, 1985).

O conceito de género procede da famosa frase “não se nasce mulher, faz-se a mulher” proclamada por Simone de Beauvoir em 1949. Subjaz a esta frase a ideia que não é exactamente através das condições biológicas que definem sexo que se é mulher, mas através de um processo individual e social.

É interessante apontar que o conceito de género surge no quadro académico e político dos anos setenta entre as feministas universitárias anglo-saxónicas. Com a inclusão do conceito género surge a distinção com o termo sexo, e, por conseguinte, a distinção entre o conjunto de fenómenos de ordem corporal e os diversos fenómenos de ordem sociocultural, edificados colectivamente com base nas diferenças culturais.

De acordo com De Barbieri (1996) o termo género surgiu quando existia já um conjunto de investigações e reflexões em torno da condição social da mulher. Ao incluir o conceito de género “procurava-se um ordenador teórico dos resultados e novos conhecimentos a produzir que tomará a distância do emprego acrítico, e historicamente empobrecido, da categoria patriarcado, e que permitiria sair do empiricismo em que haviam caído muitos relatórios de investigação.” (De Barbieri, 1996. p. 3).

Na verdade, a demarcação entre os termos sexo e género constitui uma tarefa problemática e árdua dada a estreita relação existente entre ambos os conceitos; pois ambos relacionam, de modo complexo, aspectos psicológicos, biológicos e sociais. Como relata Barberá (1998) o facto de pertencermos a uma espécie com reprodução sexuada, de ao nascer sermos invariavelmente delimitados a grupos sexuais excludentes exerce um forte impacto e repercussão no desenvolvimento do género. A autora, salienta, no entanto, que estes conceitos – sexo e género - não são equivalentes porque cada um deles abarca elementos diferenciados.

Consideramos assim que género é um fenómeno complexo de definir e a aquisição de características e comportamentos ligados ao género é analogamente um fenómeno complexo (Spence, 1984;1985 cit. in Barberá, 1998) que comporta variadas influências, entre as quais se compreendem as expectativas sociais sobre o papel sexual, os valores, crenças e práticas educacionais dos pais e as capacidades cognitivas da criança. Para esta autora uma das condições capitais na formação da identidade de género é a procura da aceitação social.

Segundo Rhode (1990) cit. in Keashly (2000) existem três abordagens divergentes relativamente às diferenças de género.

A primeira abordagem relativa a diferenças de género demonstra a extensão das diferenças naturais entre homens e mulheres. A partir desta visão, os investigadores devido a questões metodológicas amplificaram as diferenças de género. A adopção desta abordagem acarreta dois perigos a considerar. Um dos perigos consiste na possibilidade da aceitação das diferenças ser mantida pela utilização irreflectida dos padrões e das normas masculinas e, consequentemente, constituir um entrave à mudança social. Outro perigo advém da falha no reconhecimento da importância de posições sociais tipicamente ocupadas pelas mulheres na explicação das diferenças entre sexos.

A segunda abordagem aceita e adopta a importância colocada nas diferenças de género. O aspecto principal é a descrição e exaltação da experiência da mulher. O exemplo mais marcante desta visão surge na expressão “*the different voices of woman*” da obra de Gilligan (1982). Com essa visão permanece a tradicional dicotomia homem mulher, contudo são reconhecidos os aspectos similares entre ambos e a origem social da atribuição de papéis.

Desta feita, são reafirmadas as expectativas sociais e as crenças e, simultaneamente, persiste a restrição de oportunidades para ambos os sexos.

A diversidade das mulheres em termos de etnicidade, idade, classe social, são de acordo com Hare-Mustin & Mareck (1988) dimensões importantes e socialmente relevantes, no entanto, a pesquisa inserida nesta abordagem trata as mulheres segundo uma categoria global, ou seja, sem ponderar a diversidade das mulheres.

A terceira abordagem apresenta-se como uma mudança na tradicional conceitualização dicotômica homem mulher e centraliza-se nos padrões e dimensões dessas diferenças. Dado que a tradicional visão não toma em consideração a diversidade das mulheres; essa abordagem procura reduzir as diferenças encontradas como resultantes na centralização exclusiva em questões de género.

### **5.1.2. Identidade de Género e Modelos de Identidade de Género**

Um outro conceito que convém clarificar é o de identidade de género alusivo à forma como os estereótipos de papel de género são transmitidos ao longo da vida dos sujeitos, através dos diferentes agentes sociais que dão corpo ao que se espera que sejam os comportamentos e atitudes dos indivíduos, homens ou mulheres, em concordância com as suas diferenças biológicas tidas como naturais. Assim, a identidade de género remete para o papel de género alusivo à compreensão e aceitação dos papéis de género, isto é, a compreensão e adopção daquilo que é esperado dos indivíduos do sexo feminino e masculino. Desta forma, existe um conjunto de características que a pessoa não pode controlar, contudo são-lhe impostas dada a sua inclusão num contexto social edificado dicotomicamente, em função do sexo biológico em relações dissemelhantes de subordinação/dominação, privado/público, emoção/razão conduzindo para o desenvolvimento de uma identidade masculina tida como positiva e uma identidade feminina depreciada.

De facto, as noções de género e sexo têm constituído, ao longo do tempo, categorias das mais importantes da vida social; por quaisquer razões, as pessoas desenvolveram uma disponibilidade ‘espontânea’ para aceitar um sistema de classificação da realidade baseado no sexo. Segundo Bem (1974) essa disponibilidade para aceitar a tipicidade sexual conduziu a que a masculinidade e a feminilidade fossem entendida na sociedade e na psicologia como características bipolares, portanto, cada sujeito pode ter uma destas características, mas não ambas.

Esta visão clássica enquadrada no Modelo Bipolar ou de Congruência, anterior a década de 70, perspectivava a masculinidade e a feminilidade como pólos adversos de uma mesma dimensão. Para esse modelo as concepções biológicas homem mulher são distintas de masculinidade e de feminilidade, mas considera ideal que homens desenvolvam características masculinas e as mulheres características femininas; significando o inverso que os homens sejam entendidos como afeminados e as mulheres como masculinizadas.

A conceptualização de masculinidade e feminilidade em dois pólos opostos acarreta outra consequência importante nos esquemas de género<sup>5</sup>, especificamente, considerar-se por exemplo, activo como um traço masculino e passivo como o equivalente feminino. De acordo com Bem (1981), durante o seu desenvolvimento, a criança aprende a diferenciar os atributos, atitudes e comportamentos que a sociedade relaciona com o seu sexo biológico, formando um esquema de género, que encerra as associações designadas como adequadas ao seu sexo. Tal esquema conduz o modo através do qual as novas informações sobre o género são processadas, fazendo com que o indivíduo avalie e procure adequar suas preferências e atitudes a esse auto-esquema, como coerente com uma definição cultural de masculinidade e feminilidade. Por outras palavras, o esquema de género organiza as experiências subsequentes (Bem, 1993). As percepções das crianças são também uma interacção entre os esquemas de género e as suas experiências. Eventualmente, as crianças incorporarão os seus autoconceitos no esquema de género e adoptarão as características e comportamentos que eles consideram aceitáveis para o género.

Para a autora mencionada as dicotomias ligadas ao género levaram ao afastamento de duas hipóteses muito plausíveis. Consistindo uma dessas hipóteses na possibilidade de um sujeito ser ora feminino ora masculino, ser expressivo e instrumental, ser compassivo e assertivo, dependendo das situações adequadas a estas várias modalidades (Bem, 1974). Inversamente, os sujeitos excessivamente tipificados sexualmente encontram-se limitados por um restrito leque de comportamentos adequados para cada situação. Outra hipótese, entre as demais, pressupõe que os sujeitos demasiado tipificados sexualmente se sintam motivados para manter um comportamento ajustado ao papel sexual internalizado, eliminando para tal os procedimentos que consideram indesejáveis ou inapropriados face a esse papel. Desse modo, os sujeitos com um autoconceito masculinizado inibem comportamentos estereotipados como femininos e os sujeitos com um autoconceito feminizado inibem comportamentos estereotipados como masculinos.

---

<sup>5</sup> Os esquemas de género são estruturas organizadas de conhecimento referentes as características partilhadas de grupos e subgrupos de homens e mulheres (Barberá & Martínez, 2004).

Assim, os questionários de género enquadrados nesta perspectiva proporcionam uma única pontuação de género, isto é, situam o sujeito num *continuum* da dimensão entre dois extremos – masculinidade e feminilidade.

Por outro lado, começou a desenvolver-se na década de 70 o Modelo Andrógino que considera a masculinidade e a feminilidade como duas dimensões independentes ou bidimensionais. A bidimensionalidade significa que a masculinidade e a feminilidade constituem dimensões ortogonais e, logo, independentes entre si. Assim, a independência na representação da masculinidade e feminilidade possibilitou a incorporação da noção de androginia psicológica (Barberá & Martínez, 2004).

A noção de androginia pressupõe também o desenvolvimento em simultâneo de características masculinas e femininas por parte do mesmo sujeito. Noção que impulsionou a ideia de que o desenvolvimento de traços masculinos e femininos é relativamente independentemente ao facto de se ser homem ou se ser mulher. Por outras palavras, a androginia induz a confluência de qualidades femininas e masculinas, anulando o pressuposto de dualidade de género e não pressupondo qualquer vínculo entre sexo biológico e género psicológico. Ainda segundo Bem (1981), a noção de androginia não está fundamentada na ideia de que os sujeitos sexualmente estereotipados encontram-se muito ligados à delineação de comportamentos culturalmente adequados ao seu sexo e avaliam o seu comportamento a partir deste. Desta feita, um sujeito estereotipado sexualmente preocupa-se em manter o seu comportamento concordante com o padrão ideal de masculinidade ou feminilidade, elegendo comportamentos e atributos que exaltem este padrão e distanciando-se dos que o contrariam. Pelo contrário, os sujeitos andróginos estão menos ligados a delineações culturais de masculinidade e feminilidade e consequentemente menos preocupados em orientar o seu comportamento por esses padrões. A mencionada autora refere que a noção de androginia determina que é possível para o mesmo sujeito ser afirmativo ou compassivo, expressivo e instrumental, ser masculino e feminino dependendo das situações adequadas a estas diversas modalidades.

Para Amâncio (1994) a hipótese principal do modelo de Bem subentende que os sujeitos andróginos (que modificam comportamentos masculinos e femininos em função das situações) possuíam uma autoestima mais alta, bem como um elevado bem-estar. Assim, ser andrógino converteu-se em algo desejável tanto para as mulheres como para os homens dado expressar um elevado grau de desenvolvimento de características femininas e masculinas, sendo ambas desejáveis para qualquer pessoa. No entanto, o reconhecimento da

desejabilidade social de características femininas e masculinas não significa que estas actuem de modo análogo sobre o desenvolvimento pessoal (Barberá & Martínez, 2004).

Concomitantemente, a convergência de qualidades femininas e masculinas é vantajosa para os indivíduos, por possibilitar mais recursos psíquicos para enfrentar a complexidade e a diversidade das exigências do contexto ambiental e, simultaneamente, poderem eleger um espaço na sociedade independentemente de classificações baseadas no género. Ou seja, a nova orientação de papel de género aponta para que ambos os tipos de características, além de serem necessários para uma adequada adaptação psicossocial do indivíduo, facilitem o acesso a domínios tradicionalmente delimitados a um determinado sexo. Para além disso, os defensores da androginia asseveram que as diferenças entre homens e mulheres são completamente culturais e que os andróginos, ao agruparem os traços positivos dos dois géneros, superam a arbitrariedade das fronteiras sexuais culturalmente definidas.

A confirmar o supradito, encontra-se o facto dos sujeitos que apresentam características consideradas convencionalmente como não apropriadas ao sexo, a que pertencem, não representa nenhuma disfunção ou patologia; representam somente um papel sexual cruzado, não relacionado com questões de opção sexual (Sebastián, 1990). Ao inverso, o modelo clássico advogava que a saúde mental consistia no homem e na mulher serem concordantes com os critérios da masculinidade e da feminilidade (Deaux, 1990).

De facto, a nova concepção rompe com a relação entre os componentes biológicos o sexo e os componentes psicológicos da identidade de género. O paralelismo entre dualismo sexual e de género se rompem, de maneira que os traços de masculinidade e feminilidade, enquanto manifestações de género, não ficam limitados, nem circunscritos ao facto de ser homem ou mulher. (Barberá, 1998, p.56-57).

Para além dos aspectos mencionados, o novo modelo de género considera ainda que os papéis sexuais são definidos socioculturalmente, sendo que a masculinidade e a feminilidade estão delineados a partir de modelos duais preconizados por autores como Parsons e Bales (1955) e Bakan (1966) citados em Sebastián (1990).

Importa referir que Parsons e Bales consideram que a masculinidade é culturalmente representada numa dimensão de “instrumentalidade” – definida por respostas cognitivas e pela preocupação na concretização de metas e objectivos externos; e a feminilidade é representada numa dimensão de “expressividade” – definida por respostas afectivas e de apoio. Por seu turno, Bakan caracterizou a masculinidade numa dimensão de “agente” -

associada a si mesmo e a orientação para a concretização das próprias metas e a feminilidade numa dimensão de “comunal” - associada a si mesmo e numa orientação para os outros.

Sublinhe-se ainda que o modelo actual relativamente ao modelo clássico concede mais atenção às causas que conduzem às diferenças de género. Não obstante, a discrepância mais evidente entre estes modelos incide na maior preocupação pela temática da discriminação sexual e na adesão a posicionamentos de enaltecimento pelo papel feminino pela parte do novo modelo (Sebastián, 1990). Como tal, segundo Sebastián (1990) não surpreende que grande parte dos instrumentos enquadrados neste modelo tenha sido desenvolvida por mulheres.

Em síntese, como pode ver-se a figura 5.1 estabelece uma comparação entre os Modelos de Congruência e Androginia.

| Modelo de Congruência  | Modelo de Androginia   |
|--|--|
| Correspondência entre:<br>- Dimorfismo biológico (homem/mulher)<br>- Dimorfismo psicológico (masculinidade/feminilidade)         | Falta de correspondência entre ambos os dimorfismos: homem/mulher = variável dicotómica e masculinidade/feminilidade = variável contínua |
| Género conceito unidimensional e bipolar   | Género conceito pluridimensional, M e F consideram-se dimensões independentes  |
| Escalas de medida pontuação única  | Escalas de medida: duas pontuações (Bem; Spence & Helmreich)   |
| Vinculação de M e F com traços estáveis de personalidade: -Agência –instrumentalidade (M)<br>- Comunalidade – Expressividade (F) | Vinculação de M e F com traços estáveis de personalidade, presentes em homens e mulheres   |
|  | Desenvolvimento do conceito de androginia psicológica  |

Figura 5.1. Comparação entre os dois modelos explicativos de género (Barberá, 1998)

Com base nos pressupostos teóricos do modelo bifactorial construíram-se um conjunto de instrumentos, sendo os mais conhecidos o *Personal Attributes Questionnaire (PAC)* elaborado pela equipa de Janet Spence (Spence & Helmreich, 1978; Spence, Helmreich & Stapp, 1975) e o *Bem Sex Role Inventory (BSRI)* de Sandra Bem (1974); ambos os instrumentos são compostos por escalas separadas para medir a masculinidade e a feminilidade. A construção do PAC e do BSRI permitiu o desenvolvimento de inúmeros trabalhos dedicados ao estudo dos aspectos psicológicos e comportamentais da masculinidade e feminilidade.

Segundo Barberà e Martínez (2004) e Vergara e Paez (1993), os dois instrumentos referidos datam do mesmo período e apesar do tempo decorrido permanecem os mais utilizados na mensuração da identidade de género.

Ainda a propósito do Modelo Andrógino, convém sublinhar a grandiosa repercussão que obteve na psicologia, tendo transposto as questões estritamente ligadas a investigação do género. A este propósito, Sebastián (1990) relata que a androginia foi promulgada com exultação na área da saúde mental, na psicoterapia e na área da família. Este autor relata que na área da família se encorajava os pais a educar os filhos de modo a que estes desenvolvessem igualmente condutas masculinas e femininas e, inclusivamente, reflectia-se acerca das vantagens dos pais andróginos. O autor refere ainda que a androginia era descrita como uma panaceia nos manuais de saúde mental do início da década de setenta. Apesar da repercussão do modelo andrógino este não foi isento de críticas. Contrariamente ao previsto, a própria noção de androginia, tornou-se desadaptada para as perspectivas feministas, dado o modelo continuar a reconhecer as concepções convencionais de feminilidade e masculinidade (Amâncio, 1994).

Em síntese, importará reter que Bem (1981) nega a visão tradicional de que a masculinidade e a feminilidade se estabelecem em pólos opostos de uma única dimensão, partilhando, ao inverso, a ideia de que a masculinidade e a feminilidade compreendem características independentes que podem estar presentes num mesmo indivíduo, simultaneamente. Tal posicionamento permite que os indivíduos independentemente do sexo biológico, sejam classificados quanto à identidade de género: em masculinos (alto índice de masculinidade e baixo índice de feminilidade), em femininos (alto índice de feminilidade e baixo índice de masculinidade) em andróginos (alto índice de masculinidade e feminilidade) e em indiferenciados (baixo índice de masculinidade e feminilidade).

## ***5.2. Os estudos sobre género, conflito e negociação***

A análise das diferenças de género na resolução de conflito e negociação tem sido referida como um elemento interessante na abordagem das diferenças individuais. Na convicção de Maxwell (1992) a literatura da psicologia social e de papéis de género oferece o terreno para um forte argumento de que existem divergências na maneira como os homens e as mulheres tendem a perceber e a reagir ao conflito. Efectivamente, ao longo do tempo têm-se colocado diversas questões sobre se e como o género influencia os processos de



negociação e a resolução de conflitos; todavia essas questões permanecem abertas, devido aos resultados encontrados serem até ao momento inconclusivos.

Apesar da proliferação de trabalhos, segundo Kray e Babcock (2006) a investigação acerca da influência do género na explicação do comportamento negocial é ainda relativamente reduzida, devido a dois motivos principais. Um motivo resultando das investigações de género e negociação descreverem as diferenças de género encontradas sem explicar suficientemente as suas causas e sem apresentarem explicações consistentes sobre o processo através do qual o género é importante. Resultando o outro motivo pela percepção de alguns investigadores sobre a importância das diferenças de género como reduzida, por serem muitas as variáveis que influenciam o contexto negocial.

Não obstante estas apreciações consideramos o género um elemento relevante e actual na abordagem das diferenças individuais no campo negocial. Assim, começaremos por expor resumidamente as abordagens teóricas que analisam a articulação entre género e negociação.

### **5.2.1. Abordagens Teóricas**

Podemos agrupar em cinco as abordagens teóricas ao estudo do género e negociação, designadamente: Socialização, Valores Morais, Diferenças de Género baseadas no Negociador, Auto-estima e Diferenças de Género baseadas no Oponente.

Estas abordagens diferem nos termos em que pressupõem o fundamento das diferenças de género, nomeadamente, a importância da negociação, o negociador aliado, a interacção da díada negociadora e a situação. Vejamos cada uma per se.

- *Socialização*: A primeira abordagem ilustrativa da extensão das diferenças entre género na resolução do conflito surgiu com a publicação da obra de Maccoby e Jacklin's intitulada *The Psychology of Sex Differences* (1974). Os citados psicólogos do desenvolvimento fundamentam a sua teoria a partir das diferenças particularmente relevantes para a negociação, nomeadamente, na visão de que os homens são mais agressivos e têm maior noção espacial do que as mulheres; e as mulheres, pelo seu lado, teriam mais habilidades na comunicação verbal. Tomando em consideração a socialização para o campo negocial, esta sugere que os homens devido à sua natureza agressiva e a sua competência quantitativa são melhores quanto à exigência de valores em negociações. Por outro lado, o processo negocial envolve o intercâmbio de informação no reconhecimento de interesses mútuos nas propostas dos contendentes; consequentemente, as competências verbais das mulheres contribuem para a

compreensão dos interesses da outra parte, e, em última análise, facilitam as negociações integrativas.

Consideramos pertinente referir que na obra de Miller e Miller “*Woman’s guide to successful negotiating*” (2002) as autoras apontam a socialização diferencial como uma causa para as mulheres comunicarem de modo diferente dos homens e, conseqüentemente, negociarem também de modo diferente. Ou seja, na infância as mulheres são ensinadas que a etiqueta ou cerimónia é algo valorizado nas relações interpessoais e assim desenvolvem estilos indirectos de comunicar os seus propósitos. Por sua vez, os homens desde cedo são instruídos a comunicarem o que pretendem de forma directa.

Esta diferenciação origina que os homens negoceiem frequentemente de modo competitivo e as mulheres de modo relacional. Este modo competitivo de negociar, pela parte dos homens, conduz a que estes procurem alcançar um acordo que reflecta os seus objectivos negociais de modo mais célere possível, a valorizar a satisfação dos interesses da outra parte apenas quando tal facilita a consecução dos seus e a que o resultado negocial seja tido como importante quando pode causar impacto em futuras negociações. Por sua vez, as mulheres desejam perceber os interesses da outra parte antes de encetar uma negociação, na medida em que a satisfação dos interesses da outra parte é um elemento de valor e o resultado negocial é importante em qualquer situação negocial (Miller & Miller, 2002).

Em síntese, a abordagem da socialização do papel de género preconiza que homens e mulheres diferem na forma de negociar e no êxito alcançado por causa da existência de diferentes expectativas associadas aos papéis de género.

- *Valores Morais*: Esta perspectiva sugere a existência de diferenças entre homens e mulheres no que concerne aos valores morais e, conseqüentemente, ao modo como resolvem conflitos, nomeadamente, nas opções efectuadas para a resolução de conflitos morais (Gilligan, 1982). Segundo Gilligan (1982) podemos distinguir duas orientações morais: uma baseada na justiça que assenta em direitos e princípios abstractos para gerir os conflitos, e outra designada como “moral de cuidado”, fundamentada na manutenção de relações, na preservação de integridade pessoal e na resolução de disputas morais. As mulheres apresentam com maior probabilidade uma “moral de cuidado” em dilemas morais compreensivos que os homens, enquanto os homens manifestam uma maior tendência para entender dilemas morais.

As questões de equidade constituem uma das situações em que os valores morais são relevantes na negociação. De acordo com Shapiro (1975) a análise da equidade pelas

mulheres na negociação tem implícita a ideia que estas atribuem primordial importância às expectativas de interação futura entre as partes. Por sua vez, a posição do homem centra-se mais na justiça baseada na moralidade e, por conseguinte, desperta diferenças na divisão de recursos.

- *Diferenças de género baseadas no negociador*: O postulado basilar desta perspectiva estabelece que homens e mulheres diferem naturalmente no modo como actuam em situações de conflito e negociação. Por consequência, a investigação levada a cabo procura indagar as diferenças constantes entre homens e mulheres em situações de negociação. O desenvolvimento de perspectivas teóricas que destacam diferenças genéricas entre homens e mulheres e a sua aplicação para a questão da negociação revela três fontes de diferenças de género: socialização, construção do eu e valores morais.

- *Autoconceito*: Esta perspectiva assenta nas diferenças de género relativamente ao modo como os homens e as mulheres se vêem. Do mesmo modo que a perspectiva de socialização, esta orientação teórica centra-se nas diferenças de desenvolvimento entre os sexos. Contudo, enquanto a teoria da socialização se centraliza em habilidades e comportamentos, esta perspectiva centraliza-se no autoconceito.

Sandra Bem na sua obra *The lenses of gender* (1993) sugere que as pessoas interpretam o mundo através de esquemas estáveis desenvolvidos numa idade prematura, esquemas que demonstram o que deve ser um homem ou uma mulher. Para esta autora, a utilização destas “lentes de género” actuam como conjecturas encobertas e radicadas nos discursos culturais, nas organizações sociais e na psicologia individual, que imperceptivelmente reproduzem o poder masculino através dos tempos. Conjuntamente, durante o processo de aculturação cada indivíduo internaliza estas “lentes culturais”, o que o motiva para a construção de uma identidade em consonância com as mesmas.

Uma conjectura básica desta perspectiva é que o autoconceito proporciona aos sujeitos a percepção do que é um comportamento adequado, sendo que as mulheres se percebem em relação com os outros e os homens se vêem como independentes de outros (Rubin & Brown, 1975; Cross & Madsen, 1997).

Ao tomar-se em consideração esta perspectiva para a negociação sugere-se que as mulheres quase sempre contemplam as negociações como um componente de relação (Kolb & Coolidge, 1991). Assim, a sua preocupação pela relação conduz a adopção de posturas mais flexíveis comparativamente com os homens. Concomitantemente, existem mulheres que

percepcionam a negociação como uma tarefa essencialmente masculina, como tal, é provável que tenham mais baixa autoconfiança neste âmbito que os homens (Beyer, 1990).

Por sua vez, Tannen (1990) com base na visão que homens e mulheres têm diferentes autoconceitos defende que os homens procuram independência e as mulheres procuram intimidade e consenso nas interações sociais. Assim, num processo de negociação espera-se que os homens adotem mais um estilo de confrontação o que reflecte um comprometimento para a maximização dos resultados próprios. Ao contrário, as mulheres percebem a negociação como uma possibilidade de proximidade e de relação com a outra parte.

Desta feita, esta diferença comportamental conduz à predição de que os homens estão mais preparados para reivindicar recursos económicos que as mulheres. Por outro lado, espera-se que mulheres negociadoras desenvolvam uma impressão mais positiva que os negociadores masculinos.

- *Diferenças de Género baseadas no oponente*: Esta orientação teórica parte do pressuposto que homens e mulheres não divergem nos modos de actuar num processo de negociação. As diferenças de actuação, em questões de processos e resultados, surgem como um resultado do comportamento do oponente dos homens ou das mulheres. Assim, analisam-se as diferenças de comportamento e desempenho encontradas em situações idênticas em homens e mulheres. Dentro desta orientação teórica, reconhecem-se três potenciais factores de diferenças de género, a saber: expectativa, discriminação e desconstrutivismo.

Dado o processo negocial ser essencialmente competitivo, e face ao estereótipo de que a competitividade é uma característica masculina por natureza, as consequências negativas de violar as expectativas poderiam resultar em maior preocupação para as mulheres que para os homens.

Relativamente, à discriminação a investigação assenta no postulado de que homens e mulheres são tratados diferentemente devido às expectativas antecipadamente formadas acerca dos mesmos.

Cantrell e Butler (1997), apontam que outra forma de discriminação advém da tendência “cavalheiresca” para na distribuição de recursos oferecer às mulheres melhores porções que aos homens como resultado de proteger a mulher relativamente fraca.

Respeitante à perspectiva que releva do desconstrutivismo haverá a assinalar que o critério seleccionado para medir o desempenho na negociação, seja de investigadores de

negociações ou de negociadores, é parcialmente contra as mulheres e consequentemente perpétua as diferenças de género.

### **5.2.2. Estudos relevantes sobre género, conflito e negociação**

Deparamos frequentemente com inúmeros estudos na literatura dedicados a explicar e analisar um conjunto de questões relativas ao papel do género na resolução do conflito. Numa perspectiva histórica, a revisão da literatura permitiu encontrar duas grandes orientações nas investigações prévias ao estudo da negociação e género. A primeira orientação emerge nos anos 70 a 80 inserida na área da investigação em psicologia para o estudo das diferenças individuais. Esta é fundamentada na premissa de que o género constitui um preditor estável e consistente do comportamento e da *performance* do negociador. Assim, consistente com o estereótipo social que os traços de personalidade da mulher se inserem numa dimensão “Expressiva Comum” e os traços de personalidade do homem “Dimensão Instrumental-Agente”, desenvolveram-se um conjunto de investigações para verificar se as mulheres se revelavam mais cooperativas e menos interessadas nos seus ganhos próprios comparativamente aos homens (por exemplo, Kimmel et al., 1980; Walters, Stuhlmacher & Meyer, 1998; Calhoun & Smith, 1999). Os resultados dessas investigações são todavia pouco concludentes e em alguns casos são mesmo contraditórios.

A segunda orientação resulta de uma crítica feminista ao campo da negociação assumindo-se como uma conceptualização alternativa ao papel do género na negociação. As investigadoras feministas criticam a representação estereotipadamente masculina aplicada aos negociadores enquanto agentes circunscritos racionalmente envolvidos em interacções competitivas, para maximizar interesses individuais ou grupais (Gray, 1994; Kolb & Putnam, 1995). Essa visão androcêntrica subentende que o procedimento masculino constitui a norma e o procedimento feminino é concebido como diferente, o que perpetua a hierarquia relacional. Do mesmo modo a imagem masculina proporciona o arquétipo para o sucesso na negociação (Ely & Meyerson, 2000).

Face a essa visão, a análise feminista apresentou uma perspectiva alternativa ao conflito e negociação colocando a ênfase nos elementos transaccionais e na dinâmica das interacções sociais presentes nas negociações.

Enfim, podemos afirmar que a literatura feminista enriqueceu o campo da negociação e conduziu investigadores e técnicos a reavaliar os seus pontos de vista, todavia, não

proporcionou a base teórica necessária para que avançasse a investigação empírica na compreensão do papel do género na negociação.

De seguida, avançaremos com a análise das questões tidas como relevantes na tentativa de compreender as relações que se estabelecessem entre género, negociação e resolução do conflito. Destas questões, encetaremos por destacar a relação entre género e estilos de resolução do conflito. Queremos, porém, esclarecer que não pretendemos realizar uma revisão exaustiva acerca do tema, mas procurar oferecer uma visão ampla sobre o mesmo.

#### ***5.2.2.1. Estudos sobre género e estilos de resolução de conflitos***

Um dos precursores nesta área, Renwick (1977) estudou as diferenças no emprego de estilos de resolução de conflito entre homens e mulheres gestores. Os resultados encontrados indicaram que os homens empregam mais o estilo dominação do que as mulheres. O autor ulteriormente mencionado, partindo de um ponto de vista feminista, avançou como condição explicativa o facto das mulheres se encontrarem menos aptas para a escolha de estilos agressivos que os homens.

Rahim (1983b) conduziu uma investigação baseada em questionários de auto-resposta sobre a preferência de utilização de estilos de gestão de conflito conceptualizados por Thomas (1976) com gestores norte-americanos. Os resultados demonstraram que as mulheres utilizam mais o estilo colaboração, compromisso e evitação, e que relativamente ao estilo competição não foram observadas diferenças. Similarmente a investigação de Berryman-Fink e Brunner (1987), utilizando questionários de auto-resposta, procurava observar os estilos de gestão competição e compromisso em supervisores de ambos os géneros. Os autores concluíram que existia uma pequena diferença entre géneros, os homens consideraram que num conflito utilizariam mais o estilo competitivo que as mulheres, e as mulheres consideraram que adoptariam mais o estilo compromisso que os homens.

Constitui também exemplo destes trabalhos uma observação de campo levada a cabo por Papa e Natalle (1989) com 108 empregados e gerentes de uma grande organização. Desta investigação emerge como principal conclusão que as diferenças de género nos estilos de resolução de conflito não se manifestaram de forma consistente no decurso do tempo.

É ainda de mencionar o trabalho de Brewer, Mitchell e Weber (2002) que contemplou a relação entre sexo biológico, papel de género, estatuto organizacional e gestão de conflito em três organizações semelhantes. Os autores propõem duas hipóteses centrais para o seu

trabalho, uma referente aos papéis de género e outra ao estatuto organizacional. A hipótese referente aos papéis de género estabelecia que os sujeitos cuja orientação de género é a masculinidade apresentariam resultados mais elevados no estilo de conflito dominação, os sujeitos cuja orientação de género é a feminilidade apresentariam resultados mais elevados nos estilos de conflito submissão e evitação e os sujeitos cuja orientação de género é a androginia apresentariam resultados mais elevados nos estilos de conflito integração e compromisso.

Para averiguar as hipóteses colocadas, a amostra era constituída por sujeitos com diferentes estatutos organizacionais (estatuto elevado e baixo estatuto) que completaram o *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*, no âmbito de dois conflitos organizacionais recordados, e o *Bem Sex Role Inventory*. Tal como previsto, controlado o sexo biológico, ao compararem os papéis de género verificaram que os indivíduos masculinos pontuavam mais alto no estilo de conflito dominação, os indivíduos femininos pontuavam mais alto no estilo evitação e os indivíduos andróginos no estilo integração. No que concerne ao estatuto organizacional, os autores averiguaram que os indivíduos com elevado estatuto organizacional pontuavam mais alto no estilo integração, enquanto os indivíduos com reduzido estatuto descreveram-se como empregando mais os estilos de evitação e submissão.

Os autores finalizam a investigação sugerindo que importa alterar a relação homem/mulher, como factor explicativo das possíveis diferenças nos estilos de gestão de conflito, considerando quais os aspectos cognitivos e que variáveis da estrutura organizacional contribuem para explicar as diferenças na escolha de estilos de gestão do conflito. Os autores apresentam esta sugestão apesar da variância nos estilos de gestão explicada pelo papel de género e pelo estatuto organizacional, respectivamente, não ser particularmente grande.

Portello e Long (1994) levaram a cabo uma investigação para examinar a relação entre a orientação de género e os estilos de resolução de conflito em mulheres gestoras em conflitos éticos e interpessoais com o seu chefe. Dos resultados encontrados será de assinalar que as gestoras que pontuam alto na dimensão instrumental utilizam mais o estilo de dominação, contudo, os estilos estereotipadamente considerados femininos - compromisso, submissão e evitação não se encontraram associados de modo significativo com os traços da dimensão expressiva. Por sua vez, os resultados obtidos indicam que as gestoras com *scores* altos em androginia utilizam frequentemente o estilo integrativo quer para os conflitos éticos, quer para os conflitos interpessoais. Os resultados revelaram ainda que as mulheres com pontuação elevada em atributos masculinos empregavam menos o estilo de evitamento na resolução de

conflito, estilo que como tivemos oportunidade de afirmar anteriormente, consiste em condutas de fuga ao conflito. Estes investigadores além de assinalarem que os resultados obtidos não estavam em consonância com os estereótipos de género, também questionaram a visão que o papel de género afecta o estilo de resolução de conflito.

Num interessante estudo, Chusmir e Mills (1989) examinaram os estilos de conflito de gestores em casa e no trabalho para verificar as diferenças de género, ou seja, como resolvem conflitos homens e mulheres enquanto ocupantes de diferentes papéis. Resultou desta investigação que homens e mulheres são tendencialmente mais competitivos no trabalho que em casa, e também empregam mais frequentemente o estilo acomodação em casa. As mulheres gestoras que na organização se posicionam em níveis hierárquicos inferiores são propensas a empregar mais o estilo de colaboração em casa, e a empregar no trabalho o estilo de evitação. E, os homens independentemente do nível hierárquico ocupado utilizam menos o estilo colaboração que as mulheres tanto em casa como no trabalho. Assim, podemos afirmar que emergiu desta investigação dados que patenteiam que ambos os géneros utilizam os estilos de gestão do conflito de acordo com o contexto situacional.

Por seu turno Ruble e Stander (1990), ao compararem os estilos de gestão de conflito mensurados pelo *Thomas-Kilman (T-K) Mode* utilizados por homens e mulheres em contexto social e laboral verificaram que apenas existiam diferenças no contexto laboral. Em contexto social, homens e mulheres utilizavam por ordem de preferência os seguintes estilos de gestão: acomodação, evitação, compromisso, colaboração e competição.

Ruble e Schneer (1994) são os responsáveis por uma das mais completas investigações na relação entre género e estilos de resolução do conflito com questionários de auto resposta. O referido estudo procurava dar resposta a três questões, a saber: existência de diferenças de género nos estilos de gestão de conflito; se as diferenças de género são estáveis em diferentes amostras e com diferentes instrumentos de medida; e se existindo diferenças de género qual a sua significância na predição na resposta ao conflito. Para tal, efectuaram uma investigação com diferentes tipos de amostras (gestores e estudantes de gestão), de instrumentos (*Rahim Organizational Conflict Inventory - ROCII-II* e *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*) e em diferentes contextos. Genericamente, os resultados encontrados apontam para a existência de diferenças no emprego de dois estilos de gestão de conflito, mais especificamente, as mulheres manifestam utilizar menos o estilo competição que os homens e manifestam utilizar mais o estilo colaboração que os homens. Contudo, o significado prático das diferenças de género encontrado nos estilos de competição e colaboração são discutíveis dados os baixos índices indicados pelas percentagens (5%) da variância explicada (Ruble & Schneer, 1994).



Tais resultados suscitaram a reflexão de Ruble e Schneer (1994) acerca das razões que levam à manutenção de algumas ideias convencionais concernentes às diferenças de género. Desta feita, os autores avançam como uma das possíveis razões explicativas o facto dos estereótipos de género e as expectativas de papel desempenharem uma forte influência sobre o comportamento ou na interpretação do comportamento. Outra das razões avançadas respeita a facto dos indivíduos frequentemente assumirem comportamentos de acordo com o seu papel de género, por outras palavras, os indivíduos adoptarem comportamentos em consonância com o que é esperado deles (Ruble & Schneer, 1994).

Monroe, Di Salvo, Lewis & Borzi (1991) estudaram os efeitos de género no estilo de resolução conflito de supervisores em relação a subordinados considerados problemáticos. Os autores verificaram que é o sexo do subordinado que exerce mais efeito na escolha do estilo de gestão, e não o sexo do supervisor que tem o maior efeito na escolha do estilo de gestão do conflito. Os dados também indicaram que subordinados homens quando os seus supervisores são mulheres empregarem mais estilos de confrontação e as mulheres subordinadas empregam mais frequentemente o estilo de evitação ao interagir com supervisores do sexo masculino.

Ainda no âmbito dos estudos de supervisores e subordinados Conrad (1991) descobriu que a comunicação pró-social é mais frequente e mais facilmente empregue pelos supervisores do sexo feminino, uma vez que adoptam a integração, o compromisso e a evitação como estilos de gestão do conflito. Ao inverso Duane (1989) encontrou que as mulheres supervisoras inclinavam-se a utilizar menos o estilo evitamento de conflito e inclinavam-se a ser mais competitivas que os homens. Por sua vez, os homens supervisores tendiam a utilizar mais o estilo acomodação perante os pedidos dos subordinados que as mulheres supervisoras. Mas, importa referir que esse estudo se baseou numa amostra relativamente pequena e assimétrica (70 funcionários de administração, sendo 63 homens e 7 mulheres) e não tem em conta outras variáveis como a experiência administrativa.

Sorenson, Hawkins e Ritch Sorenson (1995) procuraram clarificar o efeito de género nos conflitos interpessoais. Para tal, foram utilizados questionários de autoresposta referentes ao género, tipo psicológico e preferência de estilo de gestão de conflito. Consistente com investigações anteriores, os resultados apontaram que o género se relacionou com o tipo psicológico: os homens predominantemente "pensadores" (*thinkers*) e as mulheres predominantemente "sentimentais" (*feelers*). O tipo psicológico influenciou apenas a preferência para um estilo de gestão do conflito - os "sentimentais" eram mais propensos a escolher o estilo submissão que os "pensadores". Analogamente, o género influenciou apenas

uma das cinco escolhas da gestão de conflitos, especificamente, os homens pontuaram mais alto que as mulheres no estilo dominação. Globalmente tomados os resultados indicaram que, provavelmente, o tipo psicológico pode representar um indicador mais poderoso na preferência pelo estilo de gestão do conflito que o género; porém, este não foi um factor responsável por uma quantidade significativa de variância na escolha do estilo de gestão do conflito. Num outro estudo, realizado por Neff (1986), com 234 administradores (117 mulheres e 117 homens) de doze universidades no Estado de Ohio (EUA), foi observado que as mulheres usavam mais o estilo compromisso com os seus superiores do que os homens. Quanto aos outros estilos de gestão de conflito não foram observadas diferenças entre homens e mulheres.

Por seu turno, o estudo de Sutschek (2002) abordou a preferência dos gestores relativamente aos estilos de resolução dos conflitos com os seus colegas de trabalho. O instrumento utilizado para avaliar os estilos de gestão do conflito entre colegas foi o ROCII. Sutschek (2002) constatou que as mulheres utilizam os estilos de gestão do conflito por esta ordem: integração, compromisso, servilismo, evitamento e dominação. Por sua vez, os homens declaram utilizar os estilos de gestão do conflito na seguinte ordem: integração, compromisso, servilismo, dominação e evitação. Contudo, homens e mulheres classificam preferencialmente os mesmos três estilos de gestão de conflito (integração, compromisso e submissão). Um dado interessante, do estudo em apreço, é que os homens declaram preferir usar a estratégia de dominação, após terem utilizando a estratégia de evitamento. Por sua vez, as mulheres preferem usar a estratégia de evitamento após terem utilizando a estratégia de dominação.

Uma das limitações principais deste estudo é, uma vez mais, o reduzido tamanho da amostra (74 sujeitos) e o desequilíbrio entre o número de participantes de cada sexo, o que dificulta as comparações realizadas. Por outro lado, o ROCII mede as percepções dos sujeitos acerca do próprio comportamento e não o comportamento nas situações reais. Assim, a autora defende em estudos futuros a realização de investigação qualitativa na forma de entrevistas, diários, ou jogos de papéis de grupos. Este estudo, analogamente a outros estudos, como por exemplo, Sorenson e Hawkin's (1995), Chusmir e Mills (1989) e Munduate et al. (1993), encontrou mais semelhanças que diferenças em gestores de ambos os sexos na escolha de estilos de gestão de conflito quando actuam perante a mesma situação de conflito.

Ainda integrado na questão da relação entre género e estilos de resolução do conflito, encontramos um dos mais completos estudos atribuído a Korabik, Baril e Watson (1993). O referido estudo procurava dar resposta a três objectivos: analisar as diferenças de género nos

estilos de gestão, através de instrumentos de auto-resposta; analisar os comportamentos apresentados e resultados alcançados pelo grupo de líderes durante uma situação de simulação de conflito; e analisar o julgamento dos subordinados relativamente ao comportamento dos seus dirigentes. Não foram encontradas diferenças entre os estilos de gestão e os resultados alcançados na negociação em função do género dos sujeitos. Contudo, os resultados da citada investigação evidenciam diferenças no modo como os subordinados avaliaram os gerentes de sexo diferente que usaram estilos semelhantes. A eficácia do estilo dominação foi percebida mais negativamente quando era empregue por uma mulher e o estilo submissão quando empregue por mulheres foi percebido como mais eficaz pelos subordinados do que quando empregue por homens.

Entre os participantes com experiência gerencial não foram encontradas diferenças entre o sexo e o estilo de gestão. No entanto, entre os participantes sem experiência gerencial, as mulheres descreveram-se como empregando mais os estilos integração, submissão e compromisso do que os homens.

Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier e Chin (2005) consideram ser importante para os gerentes compreender as atitudes de resolução de conflito trazidas para os sistemas de informação por homens e mulheres. Assim sendo, projectaram uma investigação para comparar as estratégias de resolução de conflito de homens e mulheres em sistemas de informação e determinar se existiam diferenças de género. A investigação teve por amostra 163 estudantes universitários, com idades compreendidas entre os 18 aos 22 anos e que frequentavam cursos de sistemas de informação, sendo utilizados questionários de auto-resposta (*Thomas-Kilmann Instrument*) para avaliar os estilos de gestão de conflito. Os resultados demonstraram que as mulheres utilizam preferencialmente a colaboração como estilo de resolução de conflito e os homens o estilo evitamento. Para estes autores, os resultados da investigação concedem apoio à teoria que o género de um indivíduo pode ser relacionado com o emprego de estilos de resolução de conflito. Consideram ainda que os resultados também confirmaram a premissa de que as estudantes do sexo feminino estariam mais aptas para trabalhar de forma colaborativa em situações onde é provável que desponham conflitos.

Num outro estudo realizado em Portugal por Cunha, Silva e Moreira (2003), com uma amostra de 197 pessoas, concluíram que, de um modo geral, as mulheres apresentam a mesma posição perante o conflito que os homens. Contudo, nesse mesmo estudo, foi verificada alguma diferença entre homens e mulheres no emprego do estilo compromisso, apresentando as mulheres maior tendência para o compromisso do que os seus colegas homens. Os autores

reflectem que estes resultados coincidem, de certa forma, com os de Munduate et al. (1993), ou seja, de que os homens e as mulheres adoptam uma posição análoga perante a gestão do conflito.

Por seu turno, McKenna e Richardson (1995), num estudo com gerentes de Singapura, encontraram que os homens empregavam mais o estilo compromisso que as mulheres, por sua vez, as mulheres propendiam a empregar mais o estilo evitação que os homens.

Ainda no âmbito dos estudos que tinham por propósito examinar possíveis diferenças entre os estilos de gestão de conflito e género, inscrevem-se um amplo número de investigações em que os estilos são mensurados por instrumentos fundamentados no modelo bidimensional de Blake e Mouton (1964). Perante a inconsistência de resultados nos referidos estudos, Holt e DeVor (2005) levaram a cabo uma meta-análise baseada em 123 comparações emparelhadas num conjunto de trinta e oito estudos que consideravam diferenças entre os estilos de gestão de conflito, género, estatuto organizacional e cultura. Dessa análise realça-se que:

- nas culturas individualistas o estilo dominação é mais empregue que nas culturas colectivistas;
- nas culturas colectivistas aparece uma maior tendência à escolha dos estilos de retirada, compromisso e solução de problemas que nas culturas individualistas;
- as mulheres tendencialmente empregam mais o estilo compromisso que os homens independentemente da cultura;
- nas culturas individualistas os homens usam mais o estilo de dominação que as mulheres e o estilo compromisso é mais utilizado pelas mulheres;
- com respeito ao estatuto organizacional, os homens empregam com mais frequência que as mulheres o estilo dominação com os seus superiores.

Chan, Monroe, Ng e Tan (2006), partindo da ideia de que com o passar do tempo numa organização existe a adopção de papéis de género, os autores consideraram que utilizando sujeitos que trabalham numa empresa num período inferior a três anos, essa adopção de papéis de género ainda não se efectivou e como tal os resultados encontrados não reflectiriam esse factor. Assim, levaram a cabo um estudo para explorar as semelhanças e diferenças em estilos de gestão de conflito entre homens e mulheres, com uma amostra de 241 sujeitos em funções de contabilidade de nível júnior (sujeitos que trabalham numa empresa de contabilidade num período superior a um ano, mas inferior a três anos) que frequentavam um curso de preparação para o exame de obtenção do grau de profissional em contabilidade. Os

dados tomados genericamente, apontaram que homens e mulheres não diferiam significativamente no emprego dos estilos integração, submissão e compromisso. No que concerne aos estilos evitação e dominação, foram encontradas diferenças, especificamente, as mulheres pontuavam mais alto no estilo evitação e os homens pontuavam mais alto no estilo dominação. Os autores desta investigação consideram interessante a realização de estudos futuros que indagassem possíveis semelhanças (ou diferenças) entre homens e mulheres na gestão de conflito com colegas da organização, clientes e supervisores. Consideraram também interessante examinar que estilos de gestão de conflito homens e mulheres empregam com o passar do tempo na organização, bem como, examinar outros possíveis determinantes do estilo de gestão de conflito, como por exemplo, a influência da estrutura organizacional (Chan et al., 2006).

Em síntese, dos estudos revistos sobre estilos de gestão de conflito e género importa realçar dois aspectos. Em primeiro lugar, observámos que os estudos neste âmbito não apresentam resultados consensuais. As prováveis explicações para a incongruência de resultados pode dever-se à utilização de instrumentos diferentes, dos estudos se realizarem em diferentes contextos e com diferentes populações. Em segundo lugar, um conjunto de investigadores considera que existe uma multiplicidade de variáveis que determinam a preferência por determinado estilo de resolução de conflito, como, por exemplo, a composição das díades (Korabik et al., 1993), os estereótipos de género (Ruble & Schneer, 1994), as expectativas de papel (Ruble & Schneer, 1994; Chan et al., 2006) e o estatuto organizacional (Brewer et al., 2002).

#### ***5.2.2.2. Estudos sobre género e poder***

Estão patentes na literatura alguns trabalhos sobre o efeito do poder versus género no comportamento do negociador, realçando-se, neste âmbito, os estudos de Watson (1994) e de Watson e Hoffman (1996). A referida autora elaborou uma meta-análise sobre poder, género, e estilos de negociação fundamentada na análise de oito artigos sobre as relações entre género e poder. Dessa análise, Watson (1994) concluiu que é o poder e não o género que prediz a cooperação na negociação. Assim, cinco dos oito estudos reconheceram que género e poder se influenciam significativamente um ao outro indicando vários tipos de interacção. Dois estudos encontraram que um nível elevado de poder situacional conduz os homens, mas não as mulheres, a comportarem-se de modo mais competitivo. Num dos estudos analisados foi encontrado o efeito inverso, isto é, com aumento de poder as mulheres utilizam

comportamentos dominadores; contudo Watson observa que estes resultados podem ser pouco fidedignos porque o grupo em estudo era composto por mulheres com invulgares níveis de alta autoestima e homens com invulgares níveis de baixa autoestima. Dois dos estudos em análise encontraram que o poder afecta os homens de modo diferente das mulheres, sendo que os homens em situações de baixo poder adoptaram estilos de competição *soft* e as mulheres não o fizeram.

Como referimos anteriormente, Watson (1994) concluiu que o poder procedente da situação parece ser melhor preditor de comportamento de negociação do que o género, existindo apoio empírico que sustenta a visão que níveis altos de poder conduzem a estilos de negociação mais cooperativos. Há também alguma inferência de que estes efeitos podem aplicar-se mais aos homens que às mulheres, de modo que a privação de poder influencia homens e mulheres de forma diferente (Watson, 1994).

Watson e Hoffman (1996) observaram o efeito do poder organizacional no emprego de estilos de gestão de conflito numa experiência de negociação simulada, com uma amostra de 80 gerentes com diferentes níveis de poder. As autoras verificaram que os gestores com um nível elevado de poder tendem a ser mais cooperativos, enquanto à medida que diminui o nível de poder os gerentes tendem a ser mais competitivos. Estes resultados podem ser considerados surpreendentes, devido à nossa tendência para pensar que os estilos competitivos de negociação se encontram frequentemente presentes no mais alto grau organizacional. Estes resultados reforçam em parte os resultados encontrados por Chusmir e Mills (1989) no estudo supra enumerado, bem como os resultados encontrados por Watson (1994), em que poder da situação parece ser um bom preditor do comportamento na negociação.

Por seu turno Woolfe (2002) examinou díadas do mesmo sexo e manipulou a existência de diferenças de poder entre as partes, através da definição de ganho do *BATNA* de cada parte. A percepção de diferencial de poder produziu maior efeito em díadas masculinas que em díadas femininas em termos de lucros em comum, na seguinte direcção: os homens mostraram-se menos integradores que as mulheres nas situações em que perceberam a existência de diferenças de poder.

Outro aspecto da relação entre poder e género consiste em perceber se a detenção de poder representa alguma vantagem na negociação. Neste âmbito, encontramos o estudo de Nadler e Nadler (1985) em que os homens demonstraram ser mais eficazes a administrar o poder que as mulheres. Numa negociação distributiva os negociadores obtiveram piores resultados quando negociavam com um homem de elevado poder do que quando negociavam

com uma mulher com um elevado grau de poder. É, interessante notar que, a negociar com homens de elevado poder os oponentes homens com baixo grau de poder obtiveram condições mais favoráveis do que as mulheres com baixo poder.

Também Mainiero (1986) num estudo de campo comparou o modo como os homens e as mulheres respondem em situações de desequilíbrio de poder, especificamente, quando colocados em níveis inferiores de poder no trabalho. Os resultados encontrados documentam que as mulheres aceitam melhor que os homens o desequilíbrio de poder e inclusivamente colocam-se numa postura de aceitação de ajuda e procedem de modo mais dependente que os homens.

### **5.2.2.3. Estudos sobre género, comportamento negocial e resultados**

Uma outra área em torno do efeito do género na negociação que prefigurou vários estudos prende-se com a relação entre género, comportamento de negociação e resultados. Na obra já precedentemente referida de Rubin e Brown (1975) intitulada “*The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*” são revistos aproximadamente cem estudos sobre a relação entre sexo e vários outros aspectos do comportamento negocial. Os autores descobriram três categorias de resultados nos estudos examinados, a saber: homens actuaram de modo mais cooperativo que as mulheres; as mulheres actuaram de modo mais cooperativo que os homens; e a não existência diferenças no desempenho negocial entre homens e mulheres.

Perante essa inconsistência de resultados os autores ulteriormente mencionados avançam um conjunto de argumentos explicativos. Segundo Rubin e Brown (1975) homens e mulheres não diferem ao nível das competências negociais, contudo, possuem uma sensibilidade diferente perante os indícios provenientes das situações de conflito e negociação. Concomitantemente, as mulheres são mais preocupadas com os aspectos interpessoais da relação, enquanto os homens atribuem mais atenção à maximização dos seus ganhos. Por fim, as mulheres colaboram ou competem dependendo do comportamento do oponente, o que constitui uma interpretação consistente com as expectativas do papel de género.

Halpern e Parks (1996) foram responsáveis por um estudo com uma amostra de cinquenta universitários num *role-play* de negociação numa situação de pequeno conflito, em que se procurou verificar o efeito do género na negociação. Os resultados obtidos revelaram que as dúadas de mulheres e homens utilizaram diferentes estilos e processos de negociação,

do seguinte modo: as mulheres demonstraram maior preocupação por questões de relacionamento interpessoal do que os homens.

Heen (1996), também averiguou que do ponto de vista profissional subsiste a convicção de que existem formas diferentes de negociar entre género, sendo as mulheres mais preocupadas com as relações e os homens mais preocupados com os resultados.

De acordo com Herman (2005) a investigação sugere que as mulheres possuem um conjunto de capacidades e características de valorar em negociações de tipo integrativo. A título de exemplo, a pesquisa sugere que as mulheres são mais orientadas para as relações e os homens mais orientados para a transacção. De acordo com o autor, esta preocupação das mulheres para as relações resulta destas se descreverem pelas relações que estabelecem.

Esta atitude relacional tem repercussões no campo da negociação. Em primeiro lugar, numa negociação a mulher analisa de que forma os seus interesses e o teor das suas acções afectam a outra parte. Em segundo lugar, devido à sua preocupação para com as relações a expressão de sentimentos assume igual importância na natureza do discurso, como tal, procuram criar um clima negocial propício ao intercâmbio de informação e à compreensão de valores entre as partes. Por fim, as mulheres têm uma forma de entender a negociação que potencia negociações colaboradoras (Herman, 2005).

Desta feita, Calhoun e Smith (1999) procuraram avaliar se o género constituía um factor diferenciador em negociações integrativas. Para tal, desenvolveram um estudo experimental no qual verificaram que as mulheres externamente motivadas pelos resultados próprios comprometeram-se numa estratégia de solução de problemas e maiores benefícios conjuntos, mas, perante a inexistência de motivação externa para com os seus próprios resultados as mulheres obtiveram menos lucros que os homens. Outro dado interessante deste estudo, consiste no facto das mulheres provavelmente perceberem mais as tácticas da outra parte como cooperativas e de confiança e auto avaliarem-se mais conciliadoras e de confiança, do que os homens.

Outros trabalhos, no entanto, não tendo encontrado diferenças entre homens e mulheres na utilização de comportamentos de colaboração na resolução de conflito revelaram que as mulheres se descrevem a si próprias como actuando por motivações altruístas e os homens descreveram-se como actuando para a concretização de motivações próprias (Stockard, Van der Kragt & Dodge, 1988). Aditem, contudo, os autores mencionados que a expressão destas motivações vai ao encontro das expectativas de papel de género, mesmo quando o comportamento concreto dos sujeitos não se mostre diferente.



Por seu turno Maxwell (1992), utilizando dados de um Programa de Mediação de Cleveland (Ohio) observou que homens e mulheres eram igualmente eficazes na obtenção do acordo inicial num processo de mediação, contudo as mulheres eram significativamente mais eficazes na mediação do acordo final.

Walters, et al. (1998) comentam, por seu turno, que tem sido desenvolvidas inúmeras investigações sobre a relação entre sexo e competitividade negocial; todavia são escassas as conclusões alcançadas. Numa meta-análise Walters et al. (1998) analisaram sessenta e dois relatórios de investigação concernentes à relação entre sexo e comportamento competitivo em negociações com díadas. Essa análise revelou que as mulheres comportam-se mais cooperativamente do que os homens, mas que tal diferença é reduzida. Acresce ainda que os resultados sugerem que pressões sobre os negociadores, como as impostas por modelos negociais (por exemplo, o Dilema do Prisioneiro) e restrições ao nível da comunicação diminuem as diferenças de género na negociação. É também de referir que os estudos analisados mostraram que as mulheres foram significativamente mais competitivas do que os homens ao negociar com oponentes que utilizaram uma estratégia negocial de reciprocidade (*tit-for-tat*).

Consideramos ser de apontar os estudos que reflectem de que modo a experiência que os homens e as mulheres possuem no campo negociação pode divergir e originar diferenças de desempenho. Como fazem notar Kray e Thompson (2005) ante a existência de *old boys network*, os homens partilham informação vital sobre quando é apropriado negociar e como o fazer eficientemente; consequentemente, estes podem acumular mais conhecimento sobre o processo de negociação do que as mulheres, resultando em diferenças no desempenho. Dreher e Cox Jr. (1996) constataram que os diplomados de MBA que informaram ter tido uma relação de mentor com um homem de raça branca usufruíram uma vantagem de salário comparativamente aos seus colegas que não tiveram essa relação. Portanto, depreende-se desta constatação que as mulheres frequentemente encetam menos negociações que os homens e, quando o fazem, são prejudicadas por causa da sua relativa falta de experiência e conhecimento sobre as regras implícitas do processo negocial (Dreher & Cox Jr., 1996).

Grande parte dos estudos neste campo tem incidido sobre a relação entre género e negociação ao nível das recompensas salariais. Assim sendo, Gerhart e Rynes (1991) indagaram a existência de diferenças de género para negociar o salário inicial numa amostra de 205 estudantes diplomados de MBA. Os dados apontaram que não existiam diferenças na propensão para negociar entre homens e mulheres. No entanto, ao negociar as mulheres obtiveram um incremento salarial menor que os homens (4,3% do incremento salarial para

homens versus 2,7% para as mulheres). Assim, os autores salientam que a acumulação de tais diferenças ao longo de uma carreira pode ser substancial.

Por sua vez, Kaman & Hartel (1994) levaram a cabo uma investigação onde constataram que os candidatos masculinos a um cargo perceberam melhor a relação entre o cargo e os objectivos do seleccionador. Foi também verificado que os homens apresentavam expectativas salariais mais elevadas e descortinavam mais as oportunidades para negociar que as mulheres. As mulheres também transmitiram menos interesse no campo negocial, tal facto surgiu associado a um envolvimento menos intenso na negociação.

É igualmente interessante apontar o trabalho de Thacker (1995). Após proceder ao controlo dos aspectos que supostamente determinam as diferenças salariais, o género mantinha ainda importância enquanto preditor do nível salarial. A investigadora observou uma relação significativa entre o nível da função e o género, designadamente, as mulheres em funções de posição elevada auferiam significativamente menos de que os homens em funções iguais.

Um artigo de Linda Babcock (2007), publicado no HRMagazine, aborda a iniciativa por parte dos executivos do sexo masculino e feminino para negociar salários, promoções e aumentos no salário. No referido artigo divulgou que no ano seguinte à graduação na faculdade, as mulheres ganham menos 20% do que os seus homólogos masculinos. Babcock (2007), analogamente a Gerhart e Rynes (1991), refere que a decisão das mulheres para não negociar questões salariais no início de carreira acarreta uma perda monetária significativa durante o seu percurso profissional. A autora sugere que as diferenças na forma como os homens e mulheres negociam pode explicar as diferenças de remuneração entre géneros.

Num recente trabalho Bowles e McGinn (2008) observaram que a tradicional divisão de trabalho entre os sexos, ou seja, as mulheres na gestão do domínio privado e os homens no domínio público continua a exercer uma influência indirecta sobre os resultados na negociação no campo do trabalho através das ligações existentes entre o domínio privado e domínio público nas negociações.

As diferenças entre os sexos também foram examinadas no campo da compra de automóveis. Nestes estudos experimentais homens e mulheres, pretos e brancos, foram treinados para utilizar a mesma estratégia negocial com concessionários (Ayres & Siegelman, 1995). Sinteticamente, os homens, e especificamente, os homens brancos, conseguiram preços mais baixos nas propostas iniciais e finais, do que as mulheres e os negros (Ayres & Siegelman, 1995).

Outra questão a esclarecer é se os estereótipos de género constituem um factor relevante na relação entre género e negociação. Esta questão será examinada na secção seguinte: Estereótipos de Género.

#### ***5.2.2.4. Estudos sobre Estereótipos de Género***

Grande parte dos estudos neste campo tem incidido sobre os estereótipos de género. O estereótipo frequente de género pressupõe que os homens são mais agressivos e as mulheres são mais emocionais. Segundo Raiffa (1982), um negociador eficaz possui as seguintes características: assertivo, racional, decisivo, construtivo e inteligente. Ao invés, são identificadas como características dos negociadores ineficazes: ser fraco, emocional, irracional e muito conciliador (Lax & Sebenius, 1986). Muitos dos traços que caracterizam um negociador eficaz são considerados traços masculinos por natureza, e muitos dos traços de negociadores ineficazes são considerados femininos. Por conseguinte, na negociação os homens supostamente desenvolvem uma postura mais assertiva, e as mulheres desenvolvem uma postura mais conciliatória e preocupam-se em promover um melhor relacionamento.

Kolb (2000) afirma que os estereótipos de género originam muitas dificuldades na interação com sujeitos de sexo oposto em contextos negociais. A este respeito, Kolb (2000) observou que homens esperam frequentemente que as mulheres se comportem de acordo com o estereótipo feminino, por exemplo, na advocacia o emprego de um tom mais agressivo por um homem pode ser entendido como advocacia enérgica, se empregue por mulheres pode ser entendido como ofensivo ou ameaça. Alguns homens também reconheceram a dificuldade em negociar de forma competitiva contra oponentes mulheres, do mesmo modo, que actuam com oponentes homens.

Por seu turno, Craver (2002) analisou o desempenho de estudantes de direito a partir dos exercícios efectuados ao longo de dezasseis anos em cursos de negociação jurídica, com o objectivo de explorar de que modo os estereótipos de género afectam as interações na negociação. O autor parte do pressuposto que os homens são mais propensos a ser competitivos e a maximizar os seus resultados; enquanto que as mulheres são mais propensas a adoptar comportamentos de acomodação, a procurar preservar as relações e maximizar os resultados comuns alcançados pelas partes. Os dados obtidos sugerem que o sexo do negociador não influenciou significativamente os resultados da negociação. De salientar, que Craver (2000) refere em concordância com Kolb (2000), que os homens hesitam em assumir comportamentos competitivos quando os oponentes são mulheres; além disto, alguns homens

expressaram preferir as consequências negativas derivadas de não chegar a acordo, que arriscarem a suportar o constrangimento de obterem um mau acordo quando os oponentes são mulheres.

Kray, Thompson, & Galinsky, (2001) fizeram dois estudos para examinar como a activação dos estereótipos de género afecta o desempenho em negociações com sujeitos de ambos os sexos. Estes autores referem que existe o pressuposto generalizado de que os negociadores de êxito possuem características predominantemente masculinas, como tal, a activação deste estereótipo conduz a uma vantagem masculina acrescida à mesa da negociação. Num destes estudos, activaram o estereótipo de que as características femininas são favoráveis numa negociação, os resultados apontaram que as mulheres alcançaram melhores resultados, contudo, estes resultados não foram visíveis sob a condição de características neutras relativamente ao género. Noutro estudo, activaram um estereótipo negativo acerca das características femininas ou masculinas na negociação, tendo verificado que tendencialmente as mulheres diminuíram os seus resultados quando é activado o estereótipo negativo sobre as suas habilidades, o que aparentemente pode sugerir que a mesa de negociação é, pelo menos estereotipadamente, um domínio masculino.

Relevante para o campo negocial são os recentes dados dos estudos de Heilman, Wallen, Fuchs e Tamkins (2004) que demonstram que as mulheres reconhecidas como bem sucedidas em funções estereotipadas como masculinas foram sancionadas pessoalmente. Os resultados indicaram que o negativismo dirigido às gestoras de sucesso (indesejável, hostilidade interpessoal e desagrado da chefia) foi atenuado nas situações seguintes: existia indicação de que os atributos que potenciaram o sucesso eram também comuns em homens; a recompensa só poderia ser inequivocamente atribuída à gestora do sexo feminino e as sanções foram evitadas quando a informação sobre os atributos em comum foi difundida pelo papel (estatuto da maternidade) ou pelo comportamento. Pensamos, em concordância com os autores do estudo que os dados obtidos conduzem à atenção para dois aspectos. O primeiro aspecto é a existência de diferentes expectativas para homens e mulheres nos contextos organizacionais. O segundo aspecto, as sanções para as mulheres de sucesso em domínios masculinos resultam de uma percepção de violação nas determinações estereotípicas de género.

Outro assunto de investigação relacionado com os estereótipos de género, consiste em analisar se e de que forma ter informação sobre o sexo da outra parte influencia as expectativas dos negociadores sobre o comportamento da outra parte na negociação. Apesar de não abundarem na literatura menções a estudos sobre este aspecto, verificamos que quando

uma parte sabe que o seu oponente é uma mulher espera que este seja mais cooperativo e menos explorador que quando o oponente é um homem (Matheson, 1991; Orbell, Dawes & Schwartz-Shea, 1994). Tal facto vai ao encontro do estereótipo que as mulheres são mais cooperativas que os homens.

Skrypnek e Snyder (1982) questionaram se as expectativas baseadas em estereótipos de género afectam a actuação dos negociadores. Assim, delinearam uma investigação em que criaram a convicção nos negociadores masculinos que a outra parte com quem negociavam era sempre uma mulher. A negociação consistia num jogo de distribuição de tarefas, algumas de tipo estereotipadamente masculino e outras de tipo estereotipadamente feminino. Quando o negociador de sexo masculino acreditava que o seu parceiro era do sexo masculino, o seu parceiro feminino seleccionava tarefas mais estereotipadas masculinas para si mesma, do que quando o negociador de sexo masculino acreditava que seu parceiro era feminino. Esse ajustamento de comportamento por parte do negociador feminino ocorreu apesar da sua falta de conhecimento de que as crenças do seu parceiro estavam a ser manipuladas. Este estudo demonstra nitidamente que as expectativas de género relativamente a outra parte importam para estabelecer como são divididos recursos.

King, Miles, e Kniska (1991) procuraram determinar a influência dos estereótipos de género no comportamento competitivo e sobre as diferenças na atribuição de relações de género entre indivíduos do sexo masculino e feminino. O estudo utilizou o jogo Dilema do Prisioneiro e os participantes utilizaram uma das três estratégias, competitiva, cooperativa, ou reciprocidade *tit-for-tat*; em alguns dos assuntos em jogo os participantes desconheciam o sexo do oponente. Na condição competitiva, os indivíduos mostraram-se mais propensos a considerar que o antagonista incógnito era um sujeito do sexo masculino, do que na condição cooperativa e de reciprocidade (*tit-for-tat*). Este resultado é consistente com o estereótipo de papel de género que comumente associa a masculinidade com o comportamento competitivo. Por sua vez, Lax e Sebenius (1986) verificaram que nas situações caracterizadas por ser de *soma variável*, isto é, negociações que se produzem movimentos tanto cooperativos como competitivos são esperados comportamentos ou atributos estereotipados.

Para finalizar, mencionamos o recente trabalho de Babcock e McGinn (2005) dedicado a examinar duas categorias moderadoras no desempenho negocial, designadamente, os estereótipos de género e a ambiguidade situacional, tendo verificado que as diferenças de género não se mantinham de forma constante.

#### **5.2.2.5. Outros estudos sobre género e negociação**

Alguns estudos têm sido conduzidos para estudar se e de que modo a variável composição das díadas influencia os resultados nos estudos de género e negociação. Neste sentido, Kray e Thompson (2005) postulam que a composição das díadas é uma das variáveis de interesse crucial no quadro das questões que podem ser colocadas nos estudos de negociação e género. Efectivamente, para estes autores, a composição das díadas possibilita um conjunto de relevantes observações, designadamente:

- os estudos de negociação que comparam díadas do mesmo sexo com díadas de ambos os sexos possibilitam aos investigadores observar se o sexo/género da outra parte influencia o comportamento do negociador;
- os estudos que comparam díadas masculinas e díadas femininas permitem observar se os homens enquanto grupo diferem das mulheres enquanto grupo;
- os estudos que analisam apenas o comportamento dentro de díadas de ambos os sexos questionam se as mulheres contra os homens são mais efectivas na reivindicação de valor na negociação.

Assim Barron (2003) desenvolveu um estudo com díadas compostas por sujeitos do mesmo sexo e sujeitos de ambos os sexos, para levarem a cabo uma negociação de tipo distributivo, onde se mensurava o valor da primeira oferta e o salário. Os resultados mostraram que as díadas masculinas (compostas por homens) apresentaram valores mais altos nas primeiras ofertas que as díadas femininas (compostas por mulheres). Também as díadas masculinas indicaram maior certeza acerca do seu próprio valor que as díadas femininas e as díadas masculinas expressaram maior motivação para demonstrar o seu valor durante a negociação, enquanto as díadas femininas expressaram estar motivadas para demonstrar o seu valor a trabalhar.

Solnick (2001) explorou o comportamento de homens e mulheres numa situação de jogo de ultimato (*ultimatum game*), tendo por variáveis independentes a composição das díadas (díadas do mesmo sexo, díadas de ambos os sexos e díadas de sexo desconhecido) e proposta exigida, proposta oferecida. Na sua forma mais simples, um jogador - o proponente, apresenta uma atribuição de um montante fixo de dinheiro, e um segundo jogador - o respondente, aceita ou rejeita a proposta. Assim, se a proposta for aceite, o dinheiro é dividido de acordo com a proposta e se a proposta for rejeitada, nenhum jogador recebe nada (Solnick, 2001). Na condição em que o sexo dos jogadores permanecia desconhecida para as partes a média das ofertas não diferiu pelo género. Na condição em que, o sexo dos jogadores é de

conhecimento comum, as ofertas são afectadas pelo género do outro jogador, os homens angariam ofertas mais altas, particularmente, quando o outro jogador é mulher. De referir, que os jogadores de ambos os géneros escolhem como oferta mínima aceitável um valor mais alto quando o outro jogador é mulher. Estes padrões conduziram a diferenças significativas em salários. Solnick (2001) assinala que as diferenças em expectativas e decisões encontradas no estudo em contextos reais podem influenciar as negociações de salários e outras transacções.

Um assunto pouco estudado é o papel da atractividade física e do género no processo negocial. Apesar da influência da atracção física no comportamento ser conhecida em vários contextos, surpreendentemente, ainda é escasso o conhecimento sobre a influência da atracção no processo negocial. Desta feita, Solnick e Schweitzer (1999) realizaram um experimento para investigar a influência de atracção física e do género num jogo de ultimato (*ultimatum game*). Os resultados deste estudo não revelaram diferenças significativas no tipo de ofertas ou solicitações feitas aos participantes. No entanto, os participantes vistos como atractivos e os participantes do sexo masculino foram tratados de forma diferente pelos outros. Consistente com a noção de "recompensa de beleza" os participantes tidos como atractivos foram-lhe dirigidas mais ofertas, mas também lhe foram feitas mais solicitações. Aos participantes do sexo masculino também foram feitas mais ofertas e foram-lhe apresentadas menos exigências.

Deal (2000) empreendeu uma pesquisa para examinar o efeito de género no uso intencional de informação em negociações competitivas. Os resultados revelaram que os participantes se envolveram num uso intencional de informação, embora possam não ter identificado o comportamento do oponente como intencional. Verificou-se também que num contexto de negociação competitiva, os homens propendiam a utilizar a informação de forma mais intencional do que as mulheres.

Vários trabalhos examinaram as diferenças de motivação na negociação entre homens e mulheres (Cisneros et al., 2005); estas centram-se nos seguintes aspectos:

- gestão das impressões pessoais: diversos estudos revelaram que as mulheres encontram-se mais empenhadas na sua imagem, contudo, estas divergências podem ser originárias no diferente poder entre homens e mulheres no âmbito organizacional;
- metas a alcançar: um grupo de investigadores (Stevens, Baveta & Gist, 1993) afirmam que homens e mulheres diferenciam-se nas metas e resultados que aspiram conseguir numa negociação. O seu estudo revelou que os homens não só aspiravam a um salário maior numa negociação com as suas chefias como efectivamente obtiverem um salário superior.

- importância atribuída a negociação: as mulheres apresentam um interesse inferior pela negociação que os homens e consideram-na uma experiência menos gratificante;
- interesse pelos aspectos interpessoais: Barron (2003) indica que a maioria de homens negociadores têm como meta primordial conseguir os seus interesses, enquanto que as mulheres expressaram como prioritário ter uma boa relação com o oponente;
- gestão da negociação em contextos distributivos ou competitivos: Deal (2000) constatou que em contextos distributivos, os homens são mais competitivos e utilizam a informação de modo intencional, porém, estas diferenças de género não aparecem em contextos integrativos.

No entanto, o recente estudo de Curhan e Overbeck (2008) revela que quando as pessoas procuram construir uma impressão positiva, podem demonstrar comportamentos que contrariam os estereótipos sexistas. Este estudo foi realizado numa Universidade do Sul da Califórnia com 190 estudantes de MBA com grupos do mesmo sexo, em que os grupos representavam um recrutador de alto estatuto ou um trabalhador de baixo estatuto. A metade dos participantes foi oferecido um incentivo adicional em dinheiro para construírem uma impressão positiva sobre os seus homólogos na negociação. Os dados tomados, genericamente, revelam que homens e mulheres em papéis de alto estatuto quando estimulados para a construção de impressão positiva nos seus homólogos actuaram de forma que contradiziam os estereótipos sexistas, ou seja, as mulheres negociaram mais assertivamente e os homens negociaram de uma forma mais conciliadora. Observe-se que os homens ao usarem uma estratégia mais conciliatória produziram uma impressão positiva aos olhos dos seus homólogos. Todavia, a estratégia mais afirmativa das mulheres não conseguiu criar uma impressão mais positiva, em vez disso, as mulheres que actuaram mais competitivamente, foram avaliadas negativamente. Para as autoras do estudo, merece especial ênfase o facto dos homens que utilizam estratégias conciliatórias para criar uma impressão positiva incorrem no risco de perder resultados económicos e as mulheres que utilizam estratégias mais afirmativas para criar impressões positivas incorrem no perigo de afectar os seus relacionamentos. Assim, homens e mulheres podem beneficiar de estratégias diferentes quando se trata de equilibrar a tensão na negociação entre empatia e assertividade.

Outra variável contextual que parece influenciar o aparecimento de diferenças de género é o domínio em que decorre a negociação, isto é, se a negociação decorre no contexto de trabalho ou fora deste. Demarca-se nesta matéria o trabalho de Babcock, Gelfand, Small e Stayn (2004) que descobriu que as mulheres em contexto de trabalho frequentemente iniciam



menos negociações que os homens; porém o género não demonstrou constituir um factor de impacto na frequência em iniciar negociações em contextos fora de trabalho.

Alguns investigadores deste campo de estudo têm também procurado clarificar se as expectativas baseadas no género que os sujeitos têm acerca de outros são importantes para a negociação. Estes investigadores partem do pressuposto que as expectativas assentam em concepções de socialização e nos estereótipos de papel de género e, presumivelmente, têm efeito no comportamento de negociação e nos resultados. Destaca-se neste âmbito os estudos de Pruitt, Carnevale, Forcey & Van Slycj (1986) que revelam a importância da percepção e da expectativa no comportamento de negociação. Esta constatação resulta de alguns resultados encontrados na sua investigação, especificamente:

- as mulheres quando colocadas em situações de negociação face-a-face (por exemplo, situações em que a comunicação era possível), tendencialmente comportaram-se menos competitivamente que os homens;
- os homens agiram mais competitivamente e as mulheres agiram mais cooperativamente quando negociavam tendo conhecimento do sexo do oponente, do que nas situações em que desconheciam o sexo do oponente.

Nesta popular investigação, analisou-se também de que forma a presença de um observador (alguém ao lado de quem negocia) influencia o comportamento do negociador. Os resultados revelaram que quando o observador era do sexo masculino, os negociadores patenteavam comportamentos mais competitivos e atingiam resultados menos equitativos; pelo contrário, quando o observador era do sexo feminino os negociadores apresentaram-se menos competitivos e atingiam resultados finais mais equitativos.

Outra questão em análise por Pruitt et al. (1986) consistiu em procurar ver se nas situações em que negociador actua como representante de outro sujeito o sexo do representado afecta o comportamento do negociador. A este respeito Pruitt et al. (1986) observaram que os negociadores (homens e mulheres) ao negociar em representação de uma mulher demonstravam-se mais competitivos, que ao negociar em representação de um homem. Estas observações complementadas com a questão da presença de um observador significa que negociando em representação de mulheres os negociadores competem de modo mais duro, mas negociando na presença de mulheres os negociadores actuam de modo mais delicado (Pruitt et al., 1986).

Os estudos dedicados à percepção da situação apontam genericamente que os homens, usualmente, estão orientados para a maximização de resultados, enquanto as mulheres estão

mais orientadas para a percepção da situação. No que concerne à percepção sobre o oponente Gilkey e Greenhalgh (1984) conduziram estudos que apontam que os homens se inclinam a perceber o oponente como sendo basicamente distinto de si próprio e as mulheres inclinam-se a ser mais empáticas e a perceber o oponente como análogos a si mesmas. Quanto a autopercepção, ou seja, se o género afecta a percepção de desempenho na resolução de conflito, demarcam-se as investigações de Kimmel et al. (1980) e Korabik et al. (1993). Os resultados das citadas investigações dum modo geral sugerem que os homens tendencialmente avaliam-se de um modo mais positivo que as mulheres, contudo, sem significar que os homens são melhores negociadores que as mulheres.

Grande parte dos estudos neste campo tem incidido sobre o impacto do género em negociações de face-a-face, todavia, nas negociações electrónicas o uso de sistemas de apoio de negociação electrónicos implica importantes diferenças no modo de comunicação. Uma dessas diferenças resulta dos sistemas de apoio de negociação electrónicos permitirem entre outras funções o armazenamento e processamento da informação. E a comunicação ao ser mediada pelo computador reduz a comunicação interpessoal e as influências do contexto social.

Assim, Koeszegi, Pesendorfer e Stolz (2006) com o propósito de analisar o impacto do género em negociações electrónicas desenvolveu um estudo experimental tendo como variáveis em análise o género dos negociadores, a composição das díadas e a relação anterior dos negociadores. Eis alguns dos principais resultados obtidos:

- as mulheres forneceram mais informação sobre os seus interesses e necessidades pessoais e a inclinavam-se a conceder mais, enquanto os homens, pelo contrário, inclinavam-se a ser mais persuasivos e competitivos;
- os homens apresentavam significativamente mais comportamentos integrativos ao negociarem com um amigo, enquanto o comportamento das mulheres não mudava de forma considerável;
- a adaptação ao género específico do negociador opositor em negociações electrónicas é menor do que em negociações face-a-face.

Major e Adams (1984) investigaram as diferenças de género na negociação relativamente a quatro variáveis: expectativas de interacções futuras com o colega de trabalho, tipo de recompensa (dinheiro e distribuição de pontos), sexo do colega de trabalho e tipo de decisão de distribuição. Os principais resultados indicaram que, quando é esperada uma interacção futura, as díadas masculinas e femininas eram mais equitativas com a parte do

mesmo sexo do que com a parte do sexo oposto. Mas, quando não é esperada interacção futura as díadas femininas actuavam de modo mais equitativo que as díadas masculinas. Em situação de negociação distributiva (*soma-zero*), e que é esperada uma interacção futura com a outra parte, ambos os sexos distribuíram recompensas de modo mais equitativo com a parte do mesmo sexo que com a parte do sexo oposto. Outro aspecto importante deste estudo é que ambos os sexos valorizaram de modo diferente o tipo de recompensa, sendo que ambos os sexos distribuíram de modo mais equitativo os pontos que o dinheiro. Major e Adams (1984) sugerem que as diferenças de distribuição encontradas, possivelmente não são um resultado intrínseco ao género, mas podem reflectir a influência de factores situacionais que despertam comportamentos fundamentados em papéis de género, como as preocupações de auto-apresentação.

Riley e McGinn (2002) no seu estudo sobre em que situações o género afecta a negociação, propõem a análise da relação entre as diferenças de género e a negociação a partir de uma abordagem situacional ou “contextual”.

No estudo em apreço, as situações desencadeantes de influência de género constituem um conceito chave a analisar. Riley e McGinn (2002) descrevem os “desencadeantes da influência de género” como características que fazem com que as diferenças de género surjam como uma questão patente e relevante capaz de influenciar o comportamento e/ou o resultado na negociação. Os autores mencionados apresentam dois tipos de desencadeantes de género para analisar o impacto sobre o resultado da negociação, especificamente, a estrutura económica e o papel de representação. A estrutura económica da negociação é descrita como o grau em que o processo representa uma situação de ganhos de soma fixa ou de soma variável (Riley & McGinn, 2002). Os autores sugerem que nas situações em que a negociação é de soma fixa é de esperar que seja estabelecida uma interacção competitiva e, como tal, parece inevitável o aparecimento do estereótipo de comportamento masculino na negociação.

Estes autores revelam que a abordagem situacional pode trazer avanços na compreensão das relações entre género e negociação. São então referidos aspectos como os estudos em que as diferenças de género não são consistentes em diversos contextos negociais, não justificando na sua opinião a desconsideração pelas situações nas quais o género é um factor significativo.

Outro aspecto apontado pelos autores refere-se ao facto da abordagem situacional poder representar um contributo para o ensino e para a prática da negociação. Dado que, se existir a possibilidade de sensibilizar os negociadores individuais para as armadilhas e oportunidades existentes nas situações específicas de negociação, poderíamos orientar melhor

os negociadores sobre como gerir as circunstâncias negociais, alterando “o jogo que está sendo jogado”, e consequentemente, retirando vantagens. Segundo Riley e McGinn (2002) o objectivo da abordagem situacional em última instância é a elaboração de indicações para aperfeiçoar o desempenho dos negociadores em geral, apesar do género e outros papéis sociais.

Também Canet-Giner & Saorín-Iborra (2007) adoptando uma abordagem situacional (em que o factor contextual de análise era os processos de negociação de alianças estratégicas) levaram a cabo uma investigação com o objectivo de analisar o efeito das diferenças de papel género na escolha do comportamento de negociação e, por conseguinte, em seu resultado. Os resultados evidenciaram que o aumento da percepção de ambiguidade na negociação causava influência de género na negociação, do seguinte modo: os sujeitos andróginos procediam de modo integrativo, e os comportamentos dos sujeitos masculinos tendencialmente competitivos, perante a ambiguidade negocial atenuaram a sua actuação competitiva. Acreditam as autoras mencionadas que em acordos de cooperação uma aproximação integrativa produz melhores resultados que uma abordagem competitiva; tal facto chama a atenção dos gerentes para a importância de escolher os indivíduos que vão negociar alianças estratégicas.

Por último, importa destacar uma notória revisão da literatura realizada por Parghi e Murphy (1999) centrando-se em estudos que analisam a influência do género na resolução do conflito e na negociação. Genericamente, neste estudo, os autores assinalam que os trabalhos existentes (e.g. Halpern & Parks, 1996; Neu, Graham & Gilly, 1988; Pruitt et al., 1986; Smeltzer & Watson, 1986) indicam diferenças potenciais de género nos comportamentos negociadores mas, por outro lado, não existe evidência dos efeitos de género nos resultados dos processos de negociação, relativamente, ao grau de satisfação alcançado pelos negociadores.

#### ***5.2.2.6. Considerações Finais***

Nesta secção, foram examinados os estudos mais relevantes sobre as relações entre género e resolução de conflito. E, como ficou patente, ao longo desta secção constitui uma tarefa assaz complexa procurar responder se e de que modo o género se relaciona com o conflito e a sua resolução, sobretudo, por quatro motivos principais.

Em primeiro lugar, são muitas e diferenciadas as variáveis tidas como importantes para o entendimento das relações que se estabelecessem entre género, negociação e resolução

do conflito. Em segundo lugar, alguns estudos analisados oferecem resultados incongruentes e de difícil replicação. Em terceiro lugar, a metodologia utilizada (estudos de campo, questionários de autoresposta, estudos de laboratório, etc.) pode influenciar as diferenças de género encontradas e explicar a incongruência de resultados neste domínio. Por fim, existem um conjunto de factores contextuais que afectam os processos de negociação, os quais se que podem estabelecer como desencadeantes da influência de género conforme postulado por Riley e McGinn (2002).

Desta feita, não é de surpreender que apesar da temática da compreensão do género na resolução dos conflitos ser intemporal esta encontra-se renascida não só pelo recente número de estudos e publicações, mas igualmente pelo conjunto de questões que permanecem por responder. Assim, importa apresentar algumas razões que fundamentam a ideia agora apresentada.

Um dos fundamentos para continuar a desenvolver estudos neste campo é-nos transmitido por Kray e Babock (2006), ao defenderem que, apesar das diferenças de género patentes em diversos estudos serem percebidas como reduzidas em grandeza, estas podem assumir um impacto significativo nas diferenças de género.

Por seu turno Pruitt (1981) argumenta que a inconsistência de resultados encontrados entre as relações da negociação e o género dos sujeitos fez com que estes parecessem pouco relevantes e os investigadores abandonassem prematuramente esta linha de investigação. Korabik (1990) refere ainda que o pressuposto de equivalência entre sexo biológico e papel de género tem concorrido para alguma fragilidade na investigação sobre o género e estilos de gestão de conflito.

De acordo com Kray e Thompson (2005), a utilização de questionários de auto-resposta neste campo é de utilidade limitada, pois as respostas dadas dependem de percepção dos negociadores sobre os seus processos internos.

Acresce que a maioria das pesquisas neste campo, do mesmo modo, que na pesquisa de outras variáveis individuais, utilizou alguma variante do Dilema do Prisioneiro, no entanto, o paradigma do dilema do prisioneiro pode predispor, devido à sua simplicidade, a respostas mecanicistas e simplificadas durante a negociação, o que afasta as relações reais de negociação (Pruitt, 1981).

Griffith (1991) refere ainda que poucas investigações exploraram aspectos individuais da negociação, particularmente, no que se refere ao género e à personalidade dos sujeitos. Este facto, deve-se essencialmente a dois motivos principais, designadamente, ao fraco consenso neste largo campo de estudos e aos resultados infrutíferos em pesquisas anteriores.

Na óptica de Pruitt (1981) as diferentes metodologias seguidas surgem como uma das condições elucidativas para a incongruência de resultados no estudo das diferenças de género na resolução do conflito.

Deste modo, Pruitt (1981) aponta que as pesquisas referentes aos factores intrapessoais no comportamento do negociador relativamente à questão da personalidade e género carecem de replicação.

Segundo Kolb (2000) o paradigma dominante dos últimos vinte e cinco anos na análise do impacto no género na negociação, foi abordar o assunto como base na diferença, ou seja, os homens negociam de um modo, e as mulheres negociam de outro modo. Ainda segundo a mesma autora, esta análise pode provocar discussões interessantes, porém, persistem riscos neste modo de abordar o género. Concomitantemente, alguns autores expressam a ideia de que uma grande parte das teorias e investigações existentes no campo da negociação são de cunho amplamente masculino, focadas em preocupações masculinas e limitadas por preconceitos masculinos.

Desta feita, Kolb (2000) sugere dois outros modos para abordar o assunto do género, especificamente, abordando-o como emergente no processo de negociação ou considerando uma perspectiva de relações de género que destaca alguns dos aspectos invisíveis da negociação. A autora acrescenta também que encara como interessante incluir a temática do género em cursos de negociação.

Para Kray e Thompson (2005) é essencial continuar a investigar no sentido de identificar as variáveis que medeiam a conexão entre género e negociação. Ainda na perspectiva de Kray e Thompson (2005), os estudos mais recentes, referem os processos cognitivos e motivacionais como factores com poder explicativo no comportamento do género. A observação de tais processos, fomentaria uma compreensão mais completa de como pistas situacionais podem activar os estereótipos sexistas e assim influenciar os resultados negociais. Acresce que Kray e Babcock (2006) constatarem que estudos recentes têm defendido que o efeito do género nos resultados da negociação tem sido obscurecido, devido à maioria das investigações propender a considerar as diferenças numa perspectiva individual e não numa perspectiva situacional.

Em suma, reafirmamos que importa reconhecer que embora o assunto da compreensão do género na resolução dos conflitos ser provavelmente inextinguível, actualmente assistimos ao seu ressurgimento, mormente por duas razões: o recente número de estudos e publicações e pelo conjunto de questões que permanecem sem resposta.

## **PARTE EMPÍRICA**





## **Capítulo VI – Estudo I - Construção de um Inventário de Negociação (IN)**

### ***6.1. Considerações Introdutórias***

Nos estudos de negociação a compreensão do conjunto de aspectos subjacentes à eficácia negociadora tem constituído um dos problemas mais decisivos e interessantes. Como mencionado anteriormente, a eficácia negocial constitui presumivelmente, uma questão na qual todos os demais afluem e pela qual se poderá analisar e avaliar os procedimentos e dimensões que compõem a negociação. Efectivamente, de pouco serve provermo-nos de uma taxionomia completa ou delimitar o emprego de perfis de estratégias e táticas se não estivermos em condições de deliberar o que deve fazer um negociador para desenvolver uma negociação com êxito.

A eficácia negocial conduz-nos a abordagem de três questões basilares. A primeira é relativa à delimitação do conceito de “eficácia negocial”. A segunda questão diz respeito à apresentação de um conjunto de orientações teóricas que descrevem as actividades que um negociador deve desenvolver para ser eficaz. Por fim, a terceira questão apela à necessidade de dispormos de um instrumento operativo e consistente que coloque à prova o modelo teórico de que partimos. De acordo com o descrito no subcapítulo 3.3 (Eficácia Negocial), e do ponto de vista concreto de um negociador e da sua organização “eficácia” significa alcançar os objectivos próprios e resolver o conflito. Demarcamos esta perspectiva porque é deste modo como comumente é percebida a eficácia negocial. Na verdade, o interesse em que a outra parte fique satisfeita não assenta em motivos altruístas mas num “interesse estratégico”, na medida em que o fim satisfatório do conflito se reflecte nos interesses próprios.

O fundamento teórico da perspectiva que defendemos enquadra-se no Modelo de Interesses Duais, elaborado por Pruitt (1983), e nas consequências operativas da abordagem estratégica de Solução de Problemas (Serrano & Rodríguez, 1993a).

Uma vez definido o conceito de eficácia, passaremos a examinar a segunda questão que consistirá na apresentação de um esquema conceptual que define o que se deve entender por uma conduta negocial eficaz. Nesta questão, a literatura afigura-se bastante decepcionante: oferecem-se receitas, recomendações e fórmulas de todo tipo; narram-se experiências pessoais, que são meras descrições concretas de situações particulares, com escassas possibilidades de generalização; confundem-se estratégias, táticas e movimentos táticos. Este facto reflecte a ausência de um marco conceptual que sirva de referência e de

critério para ordenar o conjunto de aspectos que determinam ou condicionam as múltiplas actividades do negociador.

Norteados pelo propósito de nos provermos de um marco conceptual, tomaremos como fundamento teórico o modelo de Mastenbroek (1987, 1989, 1991). Para este autor, a negociação compreende um conjunto de actividades complexas face às quais se posiciona o negociador, de modo mais ou menos explícito e consciente, na resolução dos dilemas tácticos que cada actividade implica. Neste sentido, relembramos que Mastenbroek preconiza que a negociação implica uma combinação de quatro actividades principais, com os seus dilemas e acções tácticas, especificadamente, obter resultados positivos, influenciar o equilíbrio do poder, desenvolver um clima construtivo e promover a flexibilidade procedimental. A explicação pormenorizada destas actividades é apresentada na parte teórica desta dissertação no subcapítulo dedicado à eficácia negocial. Também, como vimos anteriormente (subcap.3.3) este modelo não constitui, evidentemente a única proposta no tema da eficácia. É necessário nomear a abordagem de Thompson (1990), de Thomas (1992) e, finalmente, os trabalhos de Van de Vliert (1997), com a conhecida distinção entre efectividade pessoal e efectividade sistémica.

Como aludimos previamente, a terceira questão a considerar consiste na elaboração de um instrumento de mensuração da eficácia negociadora que coloque à prova o modelo teórico do qual partimos e conjuntamente oferecer um meio para avaliar as capacidades negociadoras. Assim, o tema da eficácia negocial constitui o alicerce capital do presente estudo que assume como objectivos centrais a construção de uma escala de medida de eficácia negocial – IN (*Inventário de Negociação*) e a análise das características psicométricas da mesma.

## **6.2. A Construção do CEN (*Questionário de Eficácia Negocial*)**

Em 1989 Serrano e Rodriguez elaboraram o denominado Questionário de Eficácia Negociadora (CEN – *Cuestionário de Eficácia Negociadora*) (Rodriguez, 1989, 1990). O referido questionário foi concebido com uma dupla finalidade, designadamente, colocar à prova o esquema conceptual que o fundamenta e poder dispor de um instrumento para poder medir as habilidades negociadoras.

Este instrumento consiste numa escala fundamentada na perspectiva teórica de Mastenbroek (1987) e tem em consideração os contributos das abordagens de Pruitt (1983). Assim, os autores mencionados elaboraram 120 itens, 30 itens por cada uma das dimensões do modelo de negociação eficaz de Mastenbroek. Uma vez elaborados, os itens foram

apresentados a um grupo de juízes para a avaliação do grau em que cada um deles se adaptava à dimensão teórica para que tinha sido proposto, e eliminação dos itens que não se mostrassem adequados para a população, para o qual era destinado (sujeitos adultos, com diversidade de nível sociocultural e que podem apresentar ou não uma experiência ampla na negociação de acordos colectivos).

Depois de realizada a selecção, o questionário ficou reduzido a 55 itens, os quais constituíram a denominada Versão 1 do *Questionário da Eficácia Negocial* (CEN V1).

A selecção dos itens que compõe a versão final do CEN foi realizada com base nos resultados das análises de homogeneidade total mediante o cálculo do  $r$  de Pearson e o poder discriminante mediante o Teste de Mediana (Rodríguez, 1990).

Para análise de fiabilidade do CEN, os autores utilizaram dois dos procedimentos clássicos para tais efeitos com os seguintes resultados:

- Na análise da consistência interna da escala foi utilizado o  $\alpha$  de *Cronbach*, foram obtidos resultados de 0.73 para uma amostra de 82 negociadores e 0.72 numa amostra de 209 estudantes;
- Para a análise da fiabilidade *split – half*, e com as mesmas amostras da análise anterior, foram obtidos resultados de  $r = 0.79$  para a amostra de negociadores, e de  $r=0.73$  para a amostra dos estudantes, uma vez efectuadas as correspondentes correcções dos índices de correlação obtidos mediante a equação proposta por *Spearman – Brown* para a fiabilidade *split – half*.

A análise da validade preditiva, segundo Serrano e Rodríguez (1989), é demonstrada dado o instrumento diferenciar um grupo de negociadores experientes de um grupo de sujeitos sem nenhuma experiência de negociações. Para tal, levaram a cabo uma prova mediante o teste  $t$  de *student* cujo propósito consistia em comprovar se era possível encontrar diferenças significativas entre as médias das pontuações de ambos os grupos de sujeitos, o resultado obtido foi estatisticamente satisfatório ( $t = -5.24$ ).

No que diz respeito, à validade de conteúdo os autores consideram que esta é garantida dado o processo levado a cabo para a elaboração e selecção dos itens que compõem a versão definitiva do CEN (Rodríguez, 1990), bem como, a adequação da estrutura factorial empírica emergente das respostas dadas por negociadores às dimensões teóricas propostas por Mastenbroek (1987).

De acordo com Serrano (1996), a investigação possibilitou uma prova composta de 40 itens apresentados num formato tipo Likert de 5 pontos, com as seguintes categorias de

resposta: 1- Discordo fortemente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4- Concordo; 5- Concordo fortemente. Destes 40 itens, 9 estão redigidos em sentido negativo, relativamente à eficácia na negociação, e 31 em sentido positivo, sendo assim, o intervalo de pontuações pode oscilar entre 40 a 200. Na correção de questionário, depois de realizadas as transformações pertinentes, a pontuação é estabelecida em sentido positivo.

Caramés e Rodríguez (1995) repetiram a investigação sobre as características psicométricas do CEN. Para tal, administraram a escala a uma amostra de 389 sujeitos, formada por três subamostras em função do grau de experiência negociadora, especificamente, estudantes de ciências sociais, vendedores de grandes armazéns e negociadores de âmbito sóciolaboral.

Para a análise da fiabilidade aplicaram-se dois índices de consistência interna: o *alfa de Cronback* e o coeficiente de *Sperman-Brown* para o procedimento das duas metades. Os resultados apresentados foram elevados e estatisticamente significativos. No que concerne, a validade de constructo do CEN, foi realizada uma análise factorial que em segunda ordem apresentou uma estrutura de quatro factores globalmente congruente com o modelo teórico de base. Relativamente, à validade preditiva da escala foi levada a cabo uma análise de variância das pontuações globais do CEN nos três grupos amostrais. Os sujeitos estudantes ou inexperientes apresentam uma pontuação significativamente inferior comparativamente aos grupos que dispõem de alguns tipo de experiência negocial, quer no campo comercial (vendedores) ou no campo sóciolaboral (negociadores).

Luque, Medina, Dorado & Mundate (1998) levaram a cabo uma investigação dedicada à análise das diferenças na utilização de estilos de gestão de conflito em função da eficácia das partes envolvidas na gestão do mesmo; estes autores aplicaram uma escala para mensurar a eficácia da gestão de conflitos que assenta no CEN. De um modo abreviado, os autores concluíram que o emprego do estilo de compromisso diferencia de forma significativa sujeitos eficazes e não eficazes, dado que os eficazes empregaram mais este estilo. Relativamente ao emprego dos estilos de integração, dominação, evitamento e submissão, não foram encontradas diferenças significativas entre sujeitos eficazes e não eficazes.

Nas investigações supra mencionadas (Caramés & Rodríguez 1995; Luque, et al., 1998), foi sentida a necessidade de aperfeiçoar o CEN I, eliminando os itens que apresentavam menos potência significativa e incorporar itens de outras fontes. Para tal, Cunha (2000) procedeu a uma revisão do instrumento em questão. Em resultado da referida revisão, surgiu o CEN II.

O CEN II tem por fundamentação basilar o modelo de negociação preconizado por Mastenbroek (1987, 1989), tendo sido tomadas em consideração as perspectivas de outros investigadores, designadamente de Bercovitch (1984), Ficher et al. (1993), Greenhalg (1987), Bazerman e Neal (1993), Bercovitch (1994), Pruitt e Carnavale (1993) e Wall (1985).

Tendo este quadro teórico como referência o supracitado autor desenvolveu uma escala composta por 106 itens, 89 dos quais redigidos em sentido positivo referentemente à eficácia negocial e 27 em sentido negativo. Esta escala inclui também itens da versão antecedente do CEN. Quanto as alternativas de resposta, a escala possui uma estrutura que se integra no modelo de escalas de atitude tipo Likert, com cinco categorias de resposta (igual ao da escala anterior).

As diferenças entre o CEN II e o instrumento precedente assentam, primacialmente, no acréscimo inicial de itens e na inclusão de itens relacionados com os conhecimentos acerca da racionalidade na negociação de acordo com a abordagem de Bazerman & Neale (1993) e também por terem sido ponderadas outras perspectivas teóricas sobre negociação, como mencionamos anteriormente.

Outro aspecto relevante na construção do CENII consistiu nas características da amostra considerada. Por um lado, a amostra representava vários segmentos distintamente delimitados pela sua ocupação e relação com actividades negociais. Por outro, a amostra era composta por sujeitos de Espanha e Portugal, não existindo diferenças significativas entre os sujeitos pertencentes a cada segmento da amostra devido à nacionalidade. A amostra era composta por negociadores sócio-laborais (70 sujeitos familiarizados na participação em negociações de carácter sociolaboral), vendedores (70 sujeitos cujas profissões se relacionavam com tarefas de negociação comercial), administrativos (70 sujeitos que desenvolviam a sua actividade profissional no âmbito administrativo em empresas públicas e privadas) e estudantes (469 sujeitos estudantes universitários).

Os dados obtidos na administração da escala na amostra anteriormente descrita, foram submetidos a um conjunto de análises estatísticas cujos resultados passamos a descrever de seguida.

Para colocar á prova a consistência teórica da escala foi realizada uma Análise Factorial utilizando o Método de componentes principais para a extracção de factores e o método de rotação varimax para a obtenção da matriz factorial rodada. Os autores consideraram os cinco primeiros factores, que explicam 44.4% da variância total.

Depois de realizada a selecção, o questionário ficou reduzido a 42 itens, com 33 itens redigidos no sentido positivo e 9 itens redigidos em sentido negativo relativamente aos

pressupostos do modelo de eficácia negocial preconizado por Mastenbroek. Deste modo, o intervalo de pontuações pode oscilar entre 42 (mínimo) a 210 (máximo). Na correcção do questionário, depois de realizadas as transformações pertinentes, a pontuação é estabelecida em sentido positivo.

A selecção dos itens que compõem a versão final do CEN II foi realizada com base nos resultados das análises estatísticas efectuadas, mas também devido à eliminação de itens procedentes da primeira versão do CEN, dada a sua menor capacidade discriminante e pela verificação de uma determinada sobreposição conceptual com outros itens do questionário (Cunha, 1999).

Relativamente a fiabilidade do CEN II, este apresenta um  $\alpha$  de *Cronbach* de 0.91. A análise da fiabilidade avaliada através da técnica das duas metades apresentou valores do coeficiente de *Spearman – Brown* de 0.84.

A análise da validade preditiva, segundo Cunha (2000), é demonstrada dado o instrumento diferenciar um grupo de sujeitos eficazes em actividades negociais, dos sujeitos ineficazes nessas actividades. Para tal, o supracitado investigador levou a cabo uma análise da variância tomando como variável independente a pertença aos diferentes grupos da amostra anteriormente descritos, e como variável dependente as obtidas por todos os sujeitos no CENII, o resultado obtido foi estatisticamente satisfatório ( $F= 27.95, p < 0.000$ ).

Segundo Cunha (2000), o CEN II – Questionário de Eficácia Negocial representa um instrumento útil e com garantia de validade suficiente na avaliação da eficácia da conduta negocial, de acordo com o as abordagens teóricas em que se fundamenta.

Posteriormente, Monteiro (2003) procedeu à repetição do processo de construção de CEN II e a análise das características psicométricas da escala. Para tal, a escala foi aplicada a uma amostra de sujeitos portugueses, constituída por três estratos amostrais em função do grau de experiência negociadora - estudantes de psicologia, administrativos e negociadores de âmbito sóciolaboral.

Para a análise da fiabilidade aplicaram-se dois índices de consistência interna: o alfa de *Cronback* e o Coeficiente de *Sperman- Brown* para o procedimento das duas metades. Os resultados apresentados foram elevados e estatisticamente significativos.

No concernente, a validade de constructo do CEN, foi realizada uma análise factorial, apesar dos factores extraídos serem onze foram tomados em consideração os oito primeiros factores que explicam cerca 50% da variância. Estes oito primeiros factores apresentavam uma estrutura globalmente congruente com o modelo teórico de base. Quanto, à validade preditiva da escala foi levada a cabo uma análise de variância das pontuações globais do CEN

nos três grupos amostrais. Os negociadores apresentaram uma pontuação significativamente superior comparativamente aos elementos dos restantes grupos.

Importa ainda mencionar uma extensa investigação realizada por Montes (2006), cujo objectivo consistia em determinar a relação entre características individuais e eficácia negocial, repetindo a análise sobre as propriedades psicométricas do CEN. Assim, foi analisada a fiabilidade pelo método das duas metades, sendo a correlação resultante corrigida 0.67 ( $p < 0.001$ ), o que novamente vem confirmar a fiabilidade do questionário. Do mesmo modo, as respostas dos sujeitos aos itens do CEN foram submetidos a uma análise factorial de componentes principais, obtendo-se 13 factores, que explicavam 59.98 % da variância. Posteriormente foi levada a cabo uma análise factorial de segunda ordem para simplificar a estrutura obtida na análise de primeira ordem; obtendo uma estrutura de dois factores que explicava 33.33 % da variância total. Os resultados confirmavam os pressupostos conceptuais de partida e os desenvolvimentos empíricos que o CEN tem representado.

Em suma, os resultados positivos obtidos nas pesquisas descritas do CENI e do CENII destacam que o quadro teórico em que nos fundamentamos reflecte em boa parte os preceitos que, de acordo com os negociadores experientes, devem nortear a sua conduta. Não obstante, foi sentida a necessidade de continuar a aperfeiçoar o instrumento em causa numa amostra exclusivamente portuguesa. É desse passo de aperfeiçoamento que surge o IN.

### ***6.3. A Elaboração do Inventário de Negociação (IN)***

Com o objectivo de prosseguir no aperfeiçoamento do CEN, elaborámos uma revisão a esse instrumento eliminando os itens que nos trabalhos realizados anteriormente apresentavam menos potência significativa e incorporando outros, provenientes de diferentes fontes.

O IN (Instrumento de Negociação), consiste num instrumento de avaliação de eficácia negocial sustentado no modelo de negociação preconizado por Mastenbroek (1987,1989), tendo também em atenção contributos de outros autores, nomeadamente de Bazerman e Neale (1993), Pruitt e Carnavale (1993) e Rahim (1983a). Assim, na construção deste instrumento, considerámos a literatura supra apresentada e os resultados dos estudos elaborados com o CEN e o CENII. De modo particular, consideramos interessante ter em conta a perspectiva de negociação racional, delineada por Bazerman e Neale (1993). Como relatámos previamente, estes autores referem que os negociadores, enquanto tomadores de decisões, cometem sistematicamente erros de análise, erros que se convertem em enviesamentos cognitivos

conduzindo a comportamentos e resultados negociadores pouco eficazes. Entre estas distorções assinalamos as seguintes: a escalada irracional do compromisso tomado no momento inicial, inclusivamente quando não constituía a alternativa mais favorável; manter de forma persistente uma percepção do conflito de “soma zero”, cuja hipótese básica consiste em que o que uma parte ganha-perde a outra, reduzindo assim a percepção de campo comum e as possibilidades de intercâmbio mutuamente favorável; basear os juízos em informações inadequadas, pouco analisadas; ter excessiva confiança na informação mais acessível, negligenciando dados importantes mas possivelmente divergentes do juízo previamente elaborado; etc., etc.

Deste modo, na fase inicial de elaboração do novo *Inventário de Negociação* incluímos tanto itens que faziam parte do CEN, como outros tomados em conta anteriormente vinculados ao enquadramento teórico em que nos fundamentamos e elaborámos questões inspiradas na ideia de negociação racional.

Um grupo de juízes especialistas no tema examinou a pertinência dos itens relativamente às dimensões em que estes se integravam. Obtivemos assim, uma primeira versão do Inventário de Negociação (IN), constituída por 54 itens (28 itens cotados positivamente face à eficácia negocial e 26 itens cotados em ordem inversa), apresentados num formato tipo Likert com cinco alternativas de resposta, que variam entre “*discordo totalmente*” (1) e “*totalmente de acordo*” (5). Os 54 itens que constituíam este instrumento foram aleatoriamente organizados e, depois de termos averiguado a inexistência de problemas de ancoragem na sequência originada, a escala foi aplicada à nossa amostra.

Este questionário solícita aos sujeitos informação de âmbito sóciodemográfico, especificadamente, sexo, idade e profissão. Aos administrativos questiona ainda se estes exercem a sua actividade numa organização pública ou privada. Direccionadas para os estudantes as questões de âmbito sóciodemográfico referem-se ao sexo, idade e curso que frequentam.

Em suma, na elaboração e selecção dos itens para o IN foram basilares os contributos de Mastenbroek (1987,1989), Bazerman & Neale (1993), Pruitt & Carnavale (1993) e Rahim, (1983a), bem como os estudos empíricos desenvolvidos com o CEN I e o CEN II. Um grupo de juízes analisou os itens que constituiriam a primeira versão do IN. Procedemos seguidamente, à administração da escala, tendo assim a informação necessária para determinar que itens podem permanecer na escala. Obtivemos para cada sujeito a cotação final encontrada através da soma dos valores atribuídos às respostas a todas as frases seleccionadas. Por fim, procedemos a análise das características psicométricas da escala.



#### **6.4. Amostra**

Participaram no presente estudo 537 sujeitos (211 do sexo masculino e 326 do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 18 e os 71 anos, repartidos por três grupos amostrais, visivelmente distintos, quanto à sua ocupação e relação com actividades negociadoras, designadamente, estudantes, administrativos e negociadores.

O grupo de Estudantes representa sujeitos adultos mas sem experiência negocial e é constituído por 385 estudantes maioritariamente da Universidade de Trás -os Montes e Alto Douro, sendo 146 da área das Ciências e Tecnologia, 152 da área das Ciências Sociais e 87 da área de Letras.

O grupo de Administrativos é formado por 68 sujeitos, sendo 44 pertencentes ao sector público e 24 ao sector privado que representam os sujeitos que vivenciam situações elementares de negociação.

O grupo de Negociadores é composto por 84 sujeitos procedentes do meio sindical e empresarial com experiência e conhecimentos acerca do processo negocial. Deste grupo 39 sujeitos possuem experiência relevante no âmbito negocial (mais de 2 anos) e a organização a que pertencem assegura de que se tratam de negociadores eficazes e de confiança.

#### **6.5. Procedimentos**

O *Inventário de Negociação* – IN foi administrado aos vários grupos amostrais caracterizados anteriormente, para tal desenvolveram-se os subsequentes procedimentos.

No grupo de estudantes e administrativos, os questionários eram distribuídos após um breve esclarecimento sobre a investigação e explicações sobre a importância de resposta, deixando claro que a investigação fazia parte de uma tese de doutoramento e que tinha como um dos seus objectivos a construção de uma escala de negociação.

No grupo de negociadores procedemos a um prévio contacto telefónico e pessoal com as diferentes organizações a que estes pertenciam, no sentido de obter autorização e colaboração. De seguida, esclarecíamos os sujeitos acerca da finalidade do estudo e o modo de preenchimento dos questionários, apelando à sua colaboração. De acordo com a disponibilidade dos negociadores, a investigadora estava presente quando os sujeitos respondiam ou estes remetiam o questionário pelo correio ou via e-mail.

## **6.6. Apresentação dos resultados**

### **6.6.1. Selecção dos itens que constituem o Inventário de Negociação (IN)**

Após a construção da primeira versão da escala, no nosso caso o IN que constitui o nosso objecto de estudo, procedemos à análise dos itens para, posteriormente, efectuar a sua selecção.

Esta selecção realizou-se, em primeiro lugar, a partir dos resultados da análise do poder discriminativo do item quanto ao grau de eficácia negocial dos sujeitos que compõem a amostra.

Com a análise do poder discriminativo, pretende-se verificar se a resposta a determinado item está correlacionada com as respostas aos outros itens e com o resultado global da prova.

Partindo da perspectiva de Almeida e Freire (1997), podemos afirmar que o poder discriminativo é um coeficiente de correlação que traduz a noção de validade interna de um item, ou seja, ele será tanto maior quanto maior for a sua capacidade para diferenciar no mesmo sentido que o teste ou a prova global.

Tratando-se de um coeficiente de correlação que varia entre  $-1.0$  e  $+1.0$ , poder-se-á, então, afirmar que, se este coeficiente apresentar valor positivo, isso significa que o item diferencia os sujeitos no mesmo sentido que o teste global e um valor próximo de zero indicará, por sua vez, que o item tem um poder discriminativo nulo. O cálculo do índice de discriminação dos itens nas escalas de likert, é obtido correlacionando a pontuação no item e a o resultado total da escala ou sub-escala a que pertence. De mencionar que tal coeficiente de correlação é-nos oferecido na análise de fiabilidade dos resultados de uma escala (Almeida & Freire, 1997).

Um outro procedimento consiste em dividir a amostra em dois grupos extremos (pontuações mais baixas e mais altas na escala a que o item pertence) e seguidamente procede-se a uma comparação das médias dos sujeitos dos dois grupos nas pontuações atribuídas a cada item (Almeida & Freire, 1997). Sendo que o poder discriminativo de um item é tanto maior quanto maior discrepância proporciona entre os dois grupos.

Desta feita, para a análise do poder discriminativo do item utilizou-se o teste T de *student* que constitui uma prova clássica para designar qual o conjunto de itens de um questionário que melhor discriminam no grupo de sujeitos aqueles que obtiveram as

pontuações totais mais baixas (primeiro quartil – Grupo 1) e as mais altas (quarto quartil – Grupo 2) do questionário em análise.

Assim seleccionámos os itens números: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42 e 43 por serem diferenciadores dos sujeitos para um nível de significância de 0.01 e excluímos os itens números: 3, 5, 13, 14, 20, 27, 29, 39 e 49 (tabela nº 6.1 e 6.2).

Tabela 6.1. Resultados do teste *T* de Student (itens de 1 ao 23)

| Itens do IN | N      | Média | Desvio Padrão | p     |
|-------------|--------|-------|---------------|-------|
| 1           | G1-136 | 4.12  | 0.572         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.54  | 0.529         | 0.000 |
| 2           | G1-136 | 3.82  | 0.845         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.33  | 0.751         | 0.000 |
| 3           | G1-136 | 3.42  | 1.000         | 0.296 |
|             | G2-135 | 3.56  | 1.250         | 0.297 |
| 4           | G1-136 | 3.76  | 0.800         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.30  | 0.792         | 0.000 |
| 5           | G1-136 | 3.27  | 0.985         | 0.351 |
|             | G2-135 | 3.40  | 1.253         | 0.351 |
| 6           | G1-136 | 3.16  | 1.219         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.70  | 1.180         | 0.000 |
| 7           | G1-136 | 3.31  | 1.065         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.36  | 0.876         | 0.000 |
| 8           | G1-136 | 3.87  | 0.758         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.57  | 0.629         | 0.000 |
| 9           | G1-136 | 3.95  | 0.773         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.30  | 0.744         | 0.000 |
| 10          | G1-136 | 3.50  | 1.004         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.12  | 0.873         | 0.000 |
| 11          | G1-136 | 3.46  | 1.148         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.51  | 0.752         | 0.000 |
| 12          | G1-136 | 3.35  | 0.947         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.27  | 0.674         | 0.000 |
| 13          | G1-136 | 3.25  | 0.972         | 0.723 |
|             | G2-135 | 3.30  | 0.675         | 0.723 |
| 14          | G1-136 | 3.90  | 0.995         | 0.353 |
|             | G2-135 | 3.78  | 1.232         | 0.353 |
| 15          | G1-136 | 4.03  | 0.779         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.55  | 0.655         | 0.000 |
| 16          | G1-136 | 3.59  | 0.946         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.52  | 0.645         | 0.000 |
| 17          | G1-136 | 3.54  | 1.108         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.62  | 0.711         | 0.000 |
| 18          | G1-136 | 3.46  | 0.965         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.79  | 1.047         | 0.000 |
| 19          | G1-136 | 3.15  | 3.15          | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.93  | 3.93          | 0.000 |
| 20          | G1-136 | 3.21  | 0.895         | 0.593 |
|             | G2-135 | 3.14  | 1.101         | 0.594 |
| 21          | G1-136 | 2.83  | 1.008         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.90  | 1.085         | 0.000 |
| 22          | G1-136 | 3.89  | 0.924         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.71  | 0.487         | 0.000 |
| 23          | G1-136 | 3.57  | 0.875         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.28  | 0.698         | 0.000 |

(Legenda: G1 – primeiro quartil; G2 – quarto quartil)

Tabela 6.2. Resultados do teste T de Student (itens de 24 ao 54)

| Itens do IN | N      | Média | Desvio Padrão | p     |
|-------------|--------|-------|---------------|-------|
| 24          | G1-136 | 2.78  | 0.979         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.07  | 1.076         | 0.000 |
| 25          | G1-136 | 3.23  | 1.033         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.34  | 0.793         | 0.000 |
| 26          | G1-136 | 3.78  | 0.908         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.38  | 0.854         | 0.000 |
| 27          | G1-136 | 3.68  | 0.842         | 0.051 |
|             | G2-135 | 3.90  | 0.995         | 0.051 |
| 28          | G1-136 | 3.62  | 1.116         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.85  | 0.466         | 0.000 |
| 29          | G1-136 | 2.26  | 1.047         | 0.469 |
|             | G2-135 | 2.16  | 1.257         | 0.470 |
| 30          | G1-136 | 2.79  | 0.990         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.50  | 1.158         | 0.000 |
| 31          | G1-136 | 2.88  | 1.089         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.85  | 1.175         | 0.000 |
| 32          | G1-136 | 2.82  | 1.150         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.29  | 0.999         | 0.000 |
| 33          | G1-136 | 3.34  | 1.005         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.53  | 0.800         | 0.000 |
| 34          | G1-136 | 2.54  | 1.088         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.70  | 1.409         | 0.000 |
| 35          | G1-136 | 2.82  | 0.912         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.76  | 1.129         | 0.000 |
| 36          | G1-136 | 3.45  | 0.972         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.39  | 0.810         | 0.000 |
| 37          | G1-136 | 3.15  | 1.058         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.42  | 0.893         | 0.000 |
| 38          | G1-136 | 3.30  | 0.863         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.87  | 0.862         | 0.000 |
| 39          | G1-136 | 2.17  | 0.830         | 0.465 |
|             | G2-135 | 2.08  | 1.120         | 0.465 |
| 40          | G1-136 | 3.88  | 0.864         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.48  | 0.667         | 0.000 |
| 41          | G1-136 | 2.99  | 1.036         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.42  | 0.815         | 0.000 |
| 42          | G1-136 | 2.90  | 1.091         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.22  | 0.895         | 0.000 |
| 43          | G1-136 | 2.92  | 1.004         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.20  | 0.845         | 0.000 |
| 44          | G1-136 | 2.55  | 0.987         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.09  | 1.200         | 0.000 |
| 45          | G1-136 | 4.18  | 0.918         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.77  | 0.472         | 0.000 |
| 46          | G1-136 | 3.57  | 1.031         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.25  | 0.844         | 0.000 |
| 47          | G1-136 | 3.06  | 1.031         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.18  | 0.961         | 0.000 |
| 48          | G1-136 | 3.16  | 1.030         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.46  | 0.835         | 0.000 |
| 49          | G1-136 | 2.59  | 0.847         | 0.571 |
|             | G2-135 | 2.52  | 1.152         | 0.571 |
| 50          | G1-136 | 3.01  | 0.923         | 0.000 |
|             | G2-135 | 3.85  | 0.943         | 0.000 |
| 51          | G1-136 | 3.61  | 0.800         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.21  | 0.648         | 0.000 |
| 52          | G1-136 | 3.71  | 0.816         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.34  | 0.671         | 0.000 |
| 53          | G1-136 | 3.87  | 0.850         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.55  | 0.666         | 0.000 |
| 54          | G1-136 | 3.81  | 0.874         | 0.000 |
|             | G2-135 | 4.64  | 0.511         | 0.000 |

(Legenda: G1 – primeiro quartil; G2 – quarto quartil)

Assim, a versão final do *Inventário de Negociação* está formada por um total de 45 itens (22 redigidos em sentido positivo e 23 redigidos em sentido negativo), podendo as pontuações variar entre 45 e 225 (ver anexo n.º 2, onde se apresenta a versão final do IN).

## **6.6.2. Apresentação e análise dos resultados relativos à Fiabilidade e Validade da Escala**

### **6.6.2.1. Fiabilidade**

No nosso trabalho empregamos o termo fiabilidade por ser o de uso mais corrente, no entanto, os termos fidedignidade, garantia, precisão e fidelidade têm o mesmo sentido para outros autores.

Freeman (1990) considera que a fiabilidade de um teste consiste na possibilidade de ele proporcionar resultados consistentes em várias medições. Para Anastasi (1990), a fiabilidade (de fiel, fiável) assegura que as pontuações obtidas por avaliadores (os mesmos ou outros) quando avaliam as mesmas pessoas em diferentes ocasiões, com os mesmos testes, ou com conjuntos equivalentes de itens, são semelhantes. Ou seja, a fiabilidade de um teste indica, aquando da sua realização, a extensão em que as diferenças individuais são atribuíveis a diferenças reais, das características mensuráveis (Anastasi, 1990).

A fiabilidade pode ser estimada segundo quatro meios: a estabilidade, consistência interna, a equivalência e a harmonização das medidas dos diferentes observadores.

A estabilidade pretende averiguar se a escala avalia os mesmos conceitos quando aplicada em momentos diferentes aos mesmos sujeitos (*teste-reteste*) (Anastasi, 1990).

A consistência interna constitui o meio adoptado para estimar a fiabilidade da escala em estudo (IN – *Inventário de Negociação*), esta corresponde à homogeneidade dos enunciados de um instrumento de medida.

Das formas para averiguar a consistência interna destacamos a fiabilidade *split-half* e o coeficiente alfa de *Cronbach*.

A fiabilidade *split-half* resulta da divisão desse mesmo teste em duas metades, o que implica que os itens do teste contribuam de modo igual para medir determinado constructo. As formas frequentemente utilizadas são a divisão aleatória e divisão dos enunciados pares/ímpares, determinando-se então o coeficiente de correlação entre as pontuações obtidas por cada sujeito, em cada uma das metades. A divisão dos enunciados pares/ímpares, é a melhor maneira de proceder para prevenir a variável cansaço que pode causar respostas diferentes na parte final do teste (Pais-Ribeiro, 1999). No caso de um teste ser composto por

várias subescalas subentende-se que metade dos itens de cada subescala se encontre representada em cada metade. Seguidamente, determina-se o coeficiente de correlação entre as pontuações obtidas por cada sujeito, em cada uma das metades.

Dado que o coeficiente de garantia de um teste varia com a sua extensão, diminuindo com a redução do número de enunciados, emprega-se a fórmula *Sperman-Brown* que possibilita o valor de coeficiente de garantia que obteríamos se o número de enunciados continuasse o mesmo antes de ser reduzido.

Quanto ao coeficiente *alpha* de *Cronbach* este constitui a técnica mais frequentemente utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias escolhas para o estabelecimento dos scores, como na escala de Likert.

A explicação de maior clareza do coeficiente *Alpha* é proporcionada pela própria fórmula, ou seja, o coeficiente é a proporção de co-variação, que sendo grande implica relações claras entre os itens, designando, tudo o que os mesmos discriminam pelo que têm em comum. Os valores do coeficiente *alpha* variam de 0.00 a 1.00, sendo que o valor mais alto indica uma maior consistência interna. Segundo Nunnally (1994), os coeficientes *alpha* não devem ser inferiores a 0.70, no entanto, o *alpha* encontra-se relacionado com o número de enunciados de uma escala. Para Pais-Ribeiro (1999) uma boa consistência interna deve exceder um *alpha* de 0.80.

Importa referir que Kline (1994), considera o *alpha* de *Cronbach* como constituindo um dos mais relevantes índices de fiabilidade. Assim, para examinar a fiabilidade do IN, com os 45 itens que constituem a versão final, utilizamos quer a análise *split-half* (através do coeficiente de correlação de *Spearman-Brown*) quer a análise da consistência interna da escala (avaliada pelo coeficiente *alpha* de *Cronbach*).

Para calcular o coeficiente de correlação de *Spearman-Brown*, procedemos à divisão dos enunciados em duas metades: pares/ímpares, sendo a primeira constituída pelos itens ímpares e a segunda pelos itens pares. O coeficiente de *Spearman-Brown* obtido foi de 0.773.

Quanto ao *Alpha* de *Cronbach*, apresenta um valor de 0.854. Os resultados da correlação item teste são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 6.3. Resultados de Fidedignidade: correlação item-teste com 45 itens

| Itens do IN | Correlação Item total | Alpha se o item for apagado |
|-------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1           | 0.228                 | 0.853                       |
| 2           | 0.236                 | 0.853                       |
| 4           | 0.258                 | 0.852                       |
| 6           | 0.083                 | 0.857                       |
| 7           | 0.339                 | 0.851                       |
| 8           | 0.419                 | 0.850                       |
| 9           | 0.165                 | 0.854                       |
| 10          | 0.199                 | 0.853                       |
| 11          | 0.426                 | 0.849                       |
| 12          | 0.373                 | 0.850                       |
| 15          | 0.252                 | 0.852                       |
| 16          | 0.388                 | 0.850                       |
| 17          | 0.403                 | 0.849                       |
| 18          | 0.026                 | 0.858                       |
| 19          | 0.279                 | 0.852                       |
| 21          | 0.368                 | 0.850                       |
| 22          | 0.437                 | 0.849                       |
| 23          | 0.250                 | 0.852                       |
| 24          | 0.373                 | 0.850                       |
| 25          | 0.395                 | 0.849                       |
| 26          | 0.235                 | 0.853                       |
| 28          | 0.467                 | 0.848                       |
| 30          | 0.134                 | 0.855                       |

| Itens do IN | Correlação Item total | Alpha se o item for apagado |
|-------------|-----------------------|-----------------------------|
| 31          | 0.239                 | 0.852                       |
| 32          | 0.462                 | 0.847                       |
| 33          | 0.438                 | 0.848                       |
| 34          | 0.257                 | 0.853                       |
| 35          | 0.342                 | 0.850                       |
| 36          | 0.336                 | 0.851                       |
| 37          | 0.381                 | 0.850                       |
| 38          | 0.248                 | 0.852                       |
| 40          | 0.286                 | 0.852                       |
| 41          | 0.524                 | 0.846                       |
| 42          | 0.417                 | 0.849                       |
| 43          | 0.467                 | 0.848                       |
| 44          | 0.133                 | 0.855                       |
| 45          | 0.256                 | 0.852                       |
| 46          | 0.213                 | 0.853                       |
| 47          | 0.381                 | 0.850                       |
| 48          | 0.449                 | 0.848                       |
| 50          | 0.302                 | 0.851                       |
| 51          | 0.263                 | 0.852                       |
| 52          | 0.320                 | 0.851                       |
| 53          | 0.312                 | 0.851                       |
| 54          | 0.434                 | 0.849                       |
|             |                       |                             |

#### 6.6.2.2. Validade

A validade é um das qualidades mais importantes de um teste. A validade é uma indicação do grau em que um teste mede aquilo que se propõe medir. Em linhas gerais, podemos mencionar três tipos de validade, especificadamente, a validade de conteúdo, a validade preditiva e a validade de construto.

No que concerne a validade de constructo, esta foi introduzida nos anos 50 por Cronbach e Meehl e trata-se de um conceito relativamente recente. Esta designa a interpretação e utilização apropriadas de um conjunto de *scores* e a capacidade da escala para fornecer uma medida significativa daquilo que se pretende medir. Fortin (1999) afirma a este respeito que determinar a validade dos constructos corresponde ao facto de validar a estrutura teórica subjacente ao instrumento de medida e de verificar hipóteses de associação.

A autora anteriormente citada indica três etapas para efectuar a validade dos constructos, especificadamente, identificar conceitos que poderão esclarecer o produto de um teste, extrair hipóteses da teoria subjacente ao conceito e orientar um estudo para avaliar as hipóteses formuladas.

Por sua vez, Anastasi (1990) aponta os seguintes métodos para estabelecer a validade de constructo: correlação com outros testes, análise factorial, consistência interna, efeitos de variáveis experimentais na nota de teste, validade convergente e divergente.

### **Validade de Conteúdo**

O conceito de validade de conteúdo refere-se à apreciação sobre se um instrumento efectivamente encerra os diferentes aspectos do seu objecto, e não contém elementos que possam ser imputados a outros objectos.

A validade de conteúdo é estabelecida com base no exame das diversas questões e informa-nos se o conteúdo do teste é uma amostra representativa do domínio a medir, ou seja, se cada item constitui uma amostra do que o teste se propõe mensurar.

Neste sentido, Freeman (1990) afirma que a validade de conteúdo é como o próprio nome indica, uma forma de validade que é estimada avaliando a relevância dos itens do teste, individualmente e em conjunto. Assim, cada item deve ser uma amostra de conhecimentos ou de rendimentos que o teste se propõe medir (Freeman, 1990).

Green e Lewis (1986, cit. in Fortin, 1999), mencionam cinco etapas para estabelecer a validade de conteúdo de uma escala de medida, a saber: revisão da literatura existente no domínio, as reflexões pessoais sobre a significação do conceito, a identificação dos componentes do conceito e a sua utilização noutros trabalhos, a identificação dos enunciados e as análises empíricas dos enunciados pelo estudo das relações entre eles. Como a validade de conteúdo é, essencialmente, uma apreciação e não um exercício de objectividade, outra abordagem comumente utilizada consiste no recurso a peritos para apreciarem a escolha dos enunciados de um instrumento de medida de carácter factual.



Como tal, a validade de conteúdo consiste em assegurar que o teste é composto por um conjunto representativo de itens adequado à finalidade pretendida. No caso do *Inventário de Negociação*, a validade de conteúdo é garantida a partir da selecção dos itens que o integram e do processo levado a cabo para a elaboração e selecção dos mesmos (apresentada neste estudo), bem como, da adequação da estrutura factorial empírica emergente das respostas dadas pelos sujeitos da amostra às dimensões teóricas em que o mesmo se alicerça.

### **Validade Preditiva**

A validade preditiva refere-se ao estabelecimento de relações estatísticas entre os resultados com um dado instrumento e variáveis situacionais ou acontecimentos que ocorrem antes, durante e depois de o instrumento ser aplicado. Parafraseando Freeamn (1990), a validade preditiva depende, pelo menos em parte, da validade operacional do teste, em virtude das operações psicológicas requeridas pelo teste serem consideradas essenciais em situações concretas.

Neste sentido, considerámos possível determinar a validade preditiva do IN – *Inventário de Negociação*, se o instrumento diferenciar os sujeitos com experiência em negociações daqueles sujeitos que não possuem essa experiência. Assim, para a realização desta análise tomámos em consideração os 39 negociadores considerados eficazes com base em critérios externos (experiência relevante no âmbito negocial e a organização a que pertencem assegura de que se tratam de negociadores eficazes e de confiança) e seleccionámos aleatoriamente 39 estudantes e 39 administrativos. A comparação dos resultados médios do IN entre os três grupos em estudo (teste ANOVA) permite concluir se existem diferenças significativas. A principal utilização da ANOVA (*Analise of variance*) é a comparação de médias provenientes de grupos diferentes, existindo dois métodos para calcular a variância: dentro de grupos e a variância das médias. Em uma ANOVA, calcula-se esses dois componentes de variância. Se a variância calculada usando a média (intergrupos) for maior do que a calculada empregando os dados relativos a cada grupo individual, tal pode apontar para a existência de uma diferença significativa entre os grupos.

Tabela 6.4. Análise da variância das pontuações médias dos grupos (ANOVA Oneway)

|                     | Soma dos quadrados | Grau de liberdade | Média dos quadrados | F Ratio | Sig          |
|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------|--------------|
| <b>Inter grupos</b> | 2558,684           | 2                 | 1279,342            | 4,406   | <b>0,014</b> |
| <b>Intra grupos</b> | 33101,436          | 114               | 290,363             |         |              |
| <b>Total</b>        | 35660,120          | 116               |                     |         |              |

A aplicação do teste *Scheffé* possibilitou identificar a existência de diferenças significativas, considerando um nível de significância nível 0.05.

Tabela 6.5. Análise da diferença das médias Grupais (Teste Scheffé) segundo as pontuações obtidas no IN

| (I) Tipo               | (J) Tipo        | Diferença de Médias (I – J) | Erro-Padrão | Scheffé Sig. | Intervalo de Confiança aos 95% |                 |
|------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------|--------------|--------------------------------|-----------------|
|                        |                 |                             |             |              | Limite Inferior                | Limite Superior |
| <b>Estudantes</b>      | Administrativos | -1.51282                    | 3.85881     | 0.926        | -11.0837                       | 8.0581          |
|                        | Negociadores    | -10.58974*                  | 3.85881     | 0.026        | -20.1606                       | -1.0189         |
| <b>Administrativos</b> | Estudantes      | 1.51282                     | 3.85881     | 0.926        | - 8.0581                       | -11.0837        |
|                        | Negociadores    | -9.07692                    | 3.85881     | 0.067        | -18.6478                       | 0.4939          |
| <b>Negociadores</b>    | Estudantes      | 10.58974*                   | 3.85881     | 0.026        | 1.0189                         | -20.1606        |
|                        | Administrativo  | 9.07692                     | 3.85881     | 0.067        | - 0.4939                       | -18.6478        |

\*A diferença entre as médias é significativa ao nível de 0.05.

Os dados obtidos mediante a aplicação do teste *scheffé*, expostos na tabela anterior (tabela 6.5), permitem constatar a existência de diferenças significativas entre negociadores e estudantes.

De seguida, expomos a tabela 6.6 onde as médias dos grupos em análise são apresentadas numa ordem crescente, revelando as diferenças presentes entre os grupos, designadamente, estudantes, administrativos e negociadores.

Tabela 6.6. Média dos Grupos em subconjuntos homogêneos

| Tipo            | N.º de Sujeitos | Subconjunto para Alpha = 0.5 |          |
|-----------------|-----------------|------------------------------|----------|
|                 |                 | 1                            | 2        |
| Estudantes      | 39              | 162.5641                     | 171.0769 |
| Administradores | 39              | 171.0769                     | 180.1538 |
| Negociadores    | 39              |                              | 0.067    |
| Sig.            |                 | 0.926                        |          |

Na análise da tabela anterior constatamos que a média mais elevada corresponde ao grupo dos negociadores, ou seja, os negociadores evidenciaram capacidade negocial superior aos elementos dos restantes grupos.

### 6.3. Apresentação e Discussão dos Resultados obtidos relativos à Estrutura Factorial do IN

Com o propósito de determinar, a estrutura factorial da versão final do *Inventário de Negociação* (IN), elaborou-se uma Análise Factorial com as pontuações obtidas pelos sujeitos considerando os 45 itens. Para tal, empregámos o Método de Componentes Principais com o tipo de Rotação *Varimax* para a obtenção da matriz factorial rodada. Tendo como critério auto-valores (*eigenvalues*) superiores a 1, obtiveram-se um total de treze factores, os quais explicam 53,9 % da variância total. Apesar dos factores extraídos serem treze, o valor psicológico para a estrutura do IN não é igual para todos eles, dado que os primeiros sete factores explicam cerca 34,5% da variância e os restantes factores seriam de incerta interpretação dado o número reduzido de itens, por conseguinte, optámos por delimitar a estrutura factorial do IN aos sete factores iniciais. Refira-se que a numeração dos itens apresentada de seguida é respeitante à versão final de 45 itens, dado que as análises estatísticas foram elaboradas, como indicado precedentemente com a versão final do IN.

Com base na análise dos pesos dos itens (peso superior a 3.0), apresentamos de seguida os itens que compõem os factores:

- O factor 1 é saturado pelos itens 3, 7, 11, 12, 17, 21, 31 e 32;
- O factor 2 é constituído pelos itens 5, 9, 13, 19, 20, 25 e 35;
- O factor 3 é formado pelos itens 33, 36, 38, 39, 40 e 41;
- O factor 4 está composto pelos itens 42, 43, 44 e 45;
- O factor 5 integra os itens 22, 29, 30 e 32;
- O factor 6 agrupa os itens 26, 27 e 28;

- O factor 7 é moldado pelos itens 24, 25 e 34.

Quanto ao primeiro factor, os oito itens que o integram representam uma dimensão de “Obtenção de resultados positivos”, a qual explica 6.5% do total da variância.

Tabela 6.7. *Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 1: “Obter Resultados Positivos”*

|     |  |
|-----|--|
| 3.  | “No decorrer da negociação, tento tomar a iniciativa de apresentar temas, dar informação, fazer propostas, etc.”                       |
| 7.  | “Faço muitas perguntas, procurando conhecer os verdadeiros interesses e objectivos dos meus oponentes.”                                |
| 11. | “Perante um conflito, o melhor é analisar em conjunto a situação para a compreender bem.”  |
| 12. | “Dedico todo o esforço possível na procura de alternativas que reflectam os interesses comuns de ambas as partes.”                     |
| 17. | “Perante um problema é útil apresentar claramente os interesses de cada parte, para que este seja resolvido da melhor forma possível.” |
| 21. | “Os contactos a todos os níveis são de grande importância para o êxito da negociação.”   |
| 31. | “O importante é conceder pouco a pouco, com o sentido de criar reciprocidade na outra parte.”  |
| 32. | “Procuro sempre buscar novas soluções para o problema de maneira a chegar ao acordo.”  |

Como se pode observar na tabela anterior, os itens agregados no factor referem-se a uma dimensão de “Obtenção de Resultados Positivos”, o que abarca um conjunto de actividades orientadas para conseguir o máximo de benefícios com o mínimo de custos, consequentemente, os negociadores depararam-se com o dilema concessão/dureza.

Neste sentido, as actividades mais importantes são: proceder a um intercâmbio tático de informação relativa a metas, expectativas e soluções aceitáveis; apresentar a própria posição de forma a influenciar a percepção da outra parte do que é alcançável; trabalhar passo a passo para atingir um compromisso que implique concessões para ambas as partes. De realçar os itens 3, 7, 11, 12, 17 e 32 que aludem a uma participação activa na negociação. Efectivamente, esta constitui uma condição básica para uma actividade exploratória em conformidade com a fase negocial.

Importa referir a dimensão “espaço comum percebido” definida por Pruitt (1983), como a probabilidade visualizada pelas partes em alcançar uma alternativa mutuamente aceitável, esta dimensão é enunciada no item 12. “Dedico todo o esforço possível na procura de alternativas que reflectam os interesses comuns de ambas as partes.”. Pelo que, quanto

maior o espaço comum percebido, maiores serão as probabilidades de adoptar uma óptima solução de problemas.

O factor 2, explica 5.7% do total da variância e agrupa itens que, no nosso ponto de vista, representam uma dimensão definida por Mastenbroek (1989) como “Procura de influência quanto ao equilíbrio de poder” entre as partes. Observe-se que todos estes itens pontuam no sentido inverso da escala.

O poder constitui um factor crucial na negociação dado que representa a probabilidade de controlar o processo, assegura a concretização dos objectivos próprios e possibilita influenciar os resultados (Lewicki, Sanders & Milton, 1997).

Em geral, recomenda-se que o negociador parta de uma correlação de forças favoráveis, tomando a iniciativa, procurando elementos de controlo sobre a situação, incidindo sobre a percepção de poder ou utilizando as táticas que representam aquilo que se denominou por “*negotiation power*”. Por seu turno, Mastenbroek (1989) advoga que cabe ao negociador influenciar a balança do poder através de factos e cautelosa dosagem de pressão sobre o oponente, uma vez que a existência de um certo equilíbrio de poder e a percepção deste pelas partes condiciona o carácter construtivo da negociação.

Tabela 6.8. *Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 2: “Procurar influenciar o equilíbrio de poder”*

|     |  |
|-----|--|
| 5.  | “A frase “O que é bom para a outra parte é mau para mim” está quase sempre certa.”   |
| 9.  | “Apresentar ultimatoss ou ameaças é, com frequência, uma boa maneira de alcançar os objectivos a que nos propomos.”                        |
| 13. | “Mostrar-se irritado e impaciente no decorrer da negociação é uma boa forma de pressionar os meus oponentes a favor dos meus interesses.”  |
| 19. | “O comportamento de um negociador que pretenda ter êxito tem de apoiar-se mais na hostilidade do que na amizade face aos seus opositores.” |
| 20. | “Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita algumas das minhas propostas.”                                    |
| 25. | “O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.”  |
| 35. | “Perante uma situação problemática, geralmente mostro-me intransigente para impor o meu ponto de vista.”                                   |

O factor 3, explica cerca de 5% do total da variância e pela observação da tabela apresentada de seguida, consideramos que descrevem uma dimensão de “Dureza na Negociação”.

Tabela 6.9. *Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 3: “Dureza na Negociação”*

|     |   |
|-----|---|
| 33. | “Deve ser completamente secundário o bem-estar do oponente durante e depois da negociação.” |
| 36. | “Manter uma boa relação durante a negociação é positivo, mas não fundamental.”              |
| 38. | “Em situações problemáticas, geralmente actuo como desejam os outros.”                      |
| 39. | “Não interessa elogiar o oponente quando se comporta de modo positivo e construtivo.”       |
| 40. | “Quando estou a negociar só me importam os meus próprios interesses.”                       |
| 41. | “É desejável criar confiança numa negociação mas é quase sempre impossível.”                |

Esta dimensão de “Dureza na Negociação” faz referência à utilização de condutas dirigidas à dominação do oponente, como por exemplo, procurar a sua derrota, provocar confusão e ignorar as informações da outra parte, etc. As condutas incluídas nesta dimensão situam-se no pólo de “dominação” apresentada na dimensão “Influenciar o equilíbrio de poder”, do modelo teórico preconizado por Mastenbroek (1989). De salientar, que os seis itens que integram este factor pontuam no sentido inverso ao da eficácia negocial.

O quarto factor explica 4.6% da variância total. Como se pode observar na tabela infra apresentada, este factor engloba itens relacionados com um “Procedimento flexível” que apontam para a exploração de ideias e posições com o intuito de alcançar um resultado positivo para as partes em conflito.

O propósito de estabelecer uma dinâmica flexível entre os negociadores resulta da vontade de conseguirem um acordo, através de cedências e trocas recíprocas, tendo em atenção os interesses e metas de ambas as partes. Digamos, que o negociador eficaz deverá apresentar um determinado grau de acções de flexibilidade táctica, dado que essas tácticas de exploração tentam, particularmente, contemplar a inexistência de rigidez no processo de negociação usando tácticas apropriadas para incrementar propostas e alternativas comuns.

Assim sendo, as tácticas de exploração inscritas nos itens deste factor apontam para uma via mais conciliatória do que dura e para a ausência de rigidez no processo de negociação.

Tabela 6.10. *Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 4: Procedimento Flexível*

|     |  |
|-----|--|
| 42. | “Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam a outra parte.” |
| 43. | “Procuro encontrar caminhos intermédios para chegar a uma solução.”                              |
| 44. | “Evito ter comportamentos que causem tensões desnecessárias entre as partes.”                    |
| 45. | “Perante situações problemáticas procuro chegar a um acordo com os outros.”                      |

O quinto factor explica 4.4% da variância total e os seus itens estão inscritos numa dimensão de “Construção de um clima construtivo”. Assim, podemos afirmar que este factor corresponde à terceira dimensão definida por Mastenbroek como “Estabelecimento de um clima construtivo”. As indicações de Mastenbroek consistem na procura de um equilíbrio entre um relacionamento amistoso ou hostil com o oponente, de modo a que o negociador se apresente compreensivo com o oponente, pretendendo construir um clima informal que facilite a relação. A construção deste tipo de clima não consiste, precisamente, num fim em si mesmo, mas num meio para o negociador atingir as suas metas.

Os itens nº 29 e 32 estão particularmente relacionados com a construção de um clima benéfico ao decorrer de uma negociação, para tal, as partes procuram explorar possíveis soluções para o conflito, a partir da comunicação, acautelando, atitudes adversas e ameaçadoras face ao oponente. Digamos que os supramencionados itens expressam uma preocupação relativa ao estabelecimento de relações positivas com a outra parte.

Tabela 6.11. *Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 5: “Construção de um clima construtivo”*

|     |   |
|-----|---|
| 22. | “Finjo que escuto atentamente o meu oponente, mas realmente presto a menor atenção possível.”   |
| 29. | “Antes de iniciar uma reunião, ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído, falando com os meus oponentes de temas triviais ou quotidianos.” |
| 30. | “Procurar convencer e persuadir a outra parte é um exercício inútil.”   |
| 32. | “Procuro sempre buscar novas soluções para o problema de maneira a chegar ao acordo.”   |

No que respeita ao sexto factor, cerca de 4.3% da variância total dos itens é por este explicada. Consideramos que os itens que o constituem apontam essencialmente para uma dimensão de “Firme – flexibilidade procedimental.” Esta noção de “firme flexibilidade” defendida por Pruitt (1983), compreende por parte do negociador uma postura de firmeza relativamente aos interesses básicos e simultaneamente flexibilidade nas propostas, de forma

a proporcionar a adaptação à outra parte e a apoiar as opções de benefício conjunto. Dito de outro modo, embora o negociador manifeste um posicionamento de interesses devidamente fundamentado, esta noção refere, especialmente, a tentativa de se conseguir um acordo através de concessões e intercâmbios mútuos, concedendo sempre atenção os interesses e objectivos das partes.

Tabela 6.12. *Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 6: “Firme – flexibilidade procedimental”*

|     |   |
|-----|---|
| 26. | “Ceder num conflito sempre leva à derrota.”   |
| 27. | “Em situações conflituosas ou problemáticas, geralmente é bom evitar discutir abertamente.”                               |
| 28. | “Se me mantenho firme e seguro nas minhas propostas, a outra parte não tem outra solução que ceder às minhas pretensões.” |

O factor sete é moldado pelos itens expostos na tabela seguinte e 3.7% da variância total dos itens é por este explicada. Consideramos que os itens que moldam este factor circunscrevem substancialmente o “Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação” preconizada por Bazerman e Neale (1993). Esta perspectiva defende uma maior racionalidade por parte do negociador, alertando para as diversas tendências distorcidas que conduzem, justamente, à irracionalidade nas decisões, obstando o negociador de alcançar acordos mais eficazes. Observe-se, que todos os itens deste factor pontuam no sentido inverso ao da escala.

Tabela 6.13. *Itens do Inventário de Negociação que formam o Factor 7: “Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação”*

|     |   |
|-----|---|
| 24. | “Faço notar, inclusivamente exagero, os erros ou confusões que os meus adversários cometem durante a negociação.” |
| 25. | “O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.”   |
| 34. | “Em toda a negociação, infelizmente, o que ganha um perde-o o outro e vice-versa.”                                |

#### 6.4. Considerações Finais

O *Inventário de Negociação* apresenta valores de validade e fidelidade considerados como aceitáveis constituindo assim um instrumento útil para medir a eficácia negocial, tal como a definimos no presente estudo. Dos índices psicométricos estudados destacam-se os elevados valores de consistência interna. Acresce que, os resultados do presente trabalho destacam que o quadro teórico em que nos alicerçamos reflecte em grande parte os critérios que, segundo os negociadores experientes, devem nortear o seu comportamento. Como limites



do presente estudo podemos enumerar os procedimentos de aplicação do instrumento na amostra de negociadores, dada a sua disponibilidade a investigadora nem sempre estava presente quando os sujeitos respondiam para poder esclarecer possíveis dúvidas. No entanto, observou-se receptividade, cooperação e interesse por parte dos participantes no preenchimento dos questionários. Acresce ainda que, a maioria dos negociadores, após aplicação do questionário evidenciou interesse em trocar informações sobre o tema, e em ter acesso aos dados da investigação.

De referir que a amostra é inteiramente portuguesa, o que limita de momento a generalização das conclusões do trabalho, interessa assim realizar o mesmo estudo com amostras espanholas, e averiguar se existem diferenças.

Uma vantagem deste instrumento (IN) reside na possibilidade de aplicação a grandes amostras, devido a sua dimensão e facilidade de resposta, podendo assim vir a ser aplicado não apenas para determinadas avaliações, por exemplo, em selecção de pessoal, mas também, para a realização de pesquisas de âmbito social e organizacional.

Contudo, é conveniente realçar que o IN questiona o que os sujeitos fazem ou consideram que deve ser feito, mas não observa os comportamentos concretos no momento efectivo em que decorre a negociação. Por outro lado, o negociador pode enfrentar dificuldades situacionais, hesitar relativamente ao procedimento mais apropriado num determinado momento, etc.

Finalizando, gostaríamos de mencionar, que dispor de um conjunto de critérios não assegura impreterivelmente um comportamento adequado e eficaz no decurso do processo negocial. Igualmente, adoptar rigorosamente as pautas de actuação consagradas no modelo defendido, não nos possibilita prognosticar um final satisfatório. Com efeito, a negociação não depende unicamente da actuação do negociador, pois são muitas as variáveis e dimensões que definem um conflito e a dinâmica da negociação correspondente (Bercovitch, 1984).



## **Capítulo VII – Estudo II – Características Pessoais dos Negociadores**

### ***7.1. Considerações Introdutórias***

A presente investigação assume como pressuposto fulcral que para compreendermos a negociação temos de conhecer as características pessoais dos seus actores, dado que, estas características determinam parcialmente o seu comportamento negocial e portanto sua eficácia. Por conseguinte, a investigação proposta enquadra-se no campo dos estudos dedicados a análise da relevância das características individuais no comportamento dos negociadores.

Assim, os diversos estudos revistos no Subcapítulo 4.2 (O Modelo dos Cinco Factores de Personalidade aplicado à Resolução do Conflito) possibilitaram reconhecer que a abordagem dos cinco factores pode proporcionar um relevante contributo no estudo do relacionamento entre características individuais e a negociação de conflitos. Desta feita, demos conta que recentemente têm proliferado um conjunto de estudos que demonstram que, as características de personalidade dos negociadores incluídas no modelo de cinco factores estão relacionadas, tanto com o processo de negociação, como com os resultados alcançados (e.g Barry & Friedman, 1998; Antonioni, 1998; Sandy, et al., 2000; Jensen-Campbell, & Graziano, 2001; Ma 2005; Park & Antonioni, 2007).

O comportamento negocial é avaliado em muitas dessas investigações através dos estilos de gestão de conflitos (Ma, 2005), identicamente, outros autores centram-se na observação da eficácia nos processos de negociação devido às suas repercussões teóricas e práticas (Serrano, 1996; Serrano & Rodríguez, 1993a). Na óptica de Serrano (1996), a eficácia negocial constituirá, possivelmente, a questão basilar a partir da qual se poderá interpretar e avaliar o conjunto dos processos e dimensões que compõem a negociação.

Outro campo de investigação, consubstancia-se no estudo das relações entre género, resolução de conflitos e comportamento negociador (Capítulo V). A revisão da literatura apresentada neste campo permitiu reconhecer que apesar da temática da compreensão do género na resolução dos conflitos ser intemporal esta encontra-se numa dinâmica de renascimento não só pelo recente número de estudos e publicações, mas igualmente pelo conjunto de questões que permanecem por responder (Kray & Thompson, 2005; Kray & Babcock, 2006).

Desta feita, o objectivo global desta investigação é proceder à descrição da conduta dos indivíduos em situação de conflito, verificar em que medida as variáveis seleccionadas

(sóciodemográficas, de personalidade e de papel de género) determinam a eficácia da negociação, bem como, os estilos de gestão de conflito. De seguida, são enunciados os objectivos de investigação e as hipóteses de trabalho daí decorrentes.

## **7.2. Objectivos do Trabalho de Investigação**

O objectivo geral desta investigação é proceder à descrição da conduta dos indivíduos em situação de conflito, e verificar em que medida as variáveis seleccionadas (sóciodemográficas, de personalidade e de papel de género) influenciam a eficácia da negociação e os estilos de gestão de conflito.

Os objectivos específicos que se colocam são os seguintes:

- Investigar se a eficácia na negociação é determinada por certas características individuais (demográficas, personalidade e papel de género);
- Verificar se os estilos de gestão de conflito estão relacionados com as características de personalidade em estudo, especificamente, extroversão, abertura à experiência, amabilidade, neuroticismo e conscienciosidade;
- Averiguar se os estilos de gestão de conflito estão relacionados com a masculinidade, feminilidade e androginia;
- Estudar a relação existente entre eficácia negocial e o papel de género dos sujeitos;
- Observar se existem diferenças significativas no emprego dos diferentes estilos de gestão em função das variáveis sóciodemográficas em estudo (sexo, idade e habilitações literárias).

## **7.3. Variáveis de Estudo**

Neste trabalho, consideramos diversas variáveis independentes ou antecedentes (sóciodemográficas, de personalidade e de papel de género) e duas variáveis dependentes ou consequentes (eficácia negocial e estilos de gestão de conflito).

### **Variáveis Independentes:**

Com o objectivo de facilitar o estudo das variáveis independentes, procedeu-se ao seu agrupamento em três categorias:

- Variáveis Sóciodemográficas: Sexo, Idade e nível de Habilitações Literárias (esta variável divide-se em três categorias: ensino básico, ensino secundário e ensino superior)

- Variáveis de Personalidade: Neste grupo de variáveis estão contempladas a Extroversão, o Neuroticismo, a Abertura à Experiência, a Amabilidade e a Conscienciosidade.
- Variáveis de Papel de Género: Feminilidade, Masculinidade e Androginia

**Variáveis Dependentes:**

- Eficácia Negocial
- Variáveis de Estilos de Gestão: Nesta categoria incluem-se cinco estilos de resolução de conflito: Integração, Servilismo ou Submissão, Evitamento ou Evitação, Dominação e Compromisso.

#### **7.4. Hipóteses de Estudo**

Tendo como referência os estudos teóricos e os resultados de investigações anteriores neste âmbito, e atendendo a que a hipótese é uma proposição que prevê a relação entre dois termos elaborámos um conjunto de hipóteses.

##### **7.4.1. Predições sobre a relação entre Personalidade e Eficácia Negocial**

A personalidade dos sujeitos influencia a escolha individual da estratégia negocial através de vários processos, especificamente, motivacionais, cognitivos e afectivos. Por exemplo, sujeitos com diferentes personalidades podem ter distintas motivações e, portanto, utilizar estratégias diferentes na negociação de um conflito porque valorizam e procuram diferentes resultados na situação conflitiva (Park & Antonioni, 2007).

##### **Extroversão e Eficácia Negocial**

No que concerne, ao factor extroversão este encontra-se relacionado com as interacções sociais. Os indivíduos que pontuam alto em extroversão são caracterizados como sociáveis, assertivos e com emoções positivas (Watson & Clark, 1997).

Segundo Putman e Jones (1982) a negociação diferencia-se de outras formas de resolução de conflito devido à importância atribuída aos intercâmbios e aos compromissos como comportamentos adequados para alcançar um acordo conjunto. Deste modo, a gregariedade de um extrovertido pode ser uma vantagem para o negociador em situações onde o intercâmbio de informação contribui para um resultado positivo (Barry & Friedman, 1998).

Convém ainda mencionar que os extrovertidos consolidam as suas posições através de exposição de argumentos racionais e incontestáveis para convencer o seu oponente (Cable &

Judge, 2003) com a finalidade de obter um acordo vantajoso, dado que são mais sensíveis as recompensas (Lucas, Diner, Grob, Suh & Shao, 2000). Assim, formulámos a seguinte hipótese:

Hipótese 1 – A Extroversão contribui positivamente para Eficácia Negocial.

### **Abertura à Experiência e Eficácia Negocial**

A abertura à experiência relaciona-se com o comportamento exploratório e a troca de informação na interacção com os outros. Os autores anteriormente mencionados descobriram que os sujeitos com pontuações elevadas na dimensão em apreço avaliam de forma mais positiva as relações que estabelecem com os outros. Por sua vez Bazerman e Neale (1983) alertam para o facto de um conjunto de investigações indicarem que a maioria dos indivíduos assume que todos os conflitos são do tipo “ganhar-perder”, apesar da maioria dos conflitos abarcarem oportunidades de ganho mútuo (Bazerman & Neale, 1983). Embora a abertura à experiência seja tida como um provável contributo para superação deste enviesamento e auxiliar os indivíduos a contemplarem as possibilidades de colaboração numa situação de conflito.

Por seu turno, Blickle (1997) refere que a abertura à experiência se correlaciona positivamente com a tendência para a confrontação argumentativa. O autor adianta ainda que a abertura à experiência é o melhor preditor dos cinco factores de personalidade para a argumentação racional centrada em posições e não em pessoas (Blickle, 1997). De onde resulta a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – A Abertura à Experiência contribui positivamente para a Eficácia Negocial.

### **Conscienciosidade e Eficácia Negocial**

A conscienciosidade representa responsabilidade, pontualidade, organização, trabalho, auto-disciplina, organização, persistência e motivação no comportamento orientado para um determinado objectivo (McCrae & Costa, 1989). Dentro do contexto de resolução de conflito, estas características de personalidade são importantes para o trabalho de preparação e planeamento de uma negociação aspectos fundamentais para uma negociação êxitosa. Acresce que a conscienciosidade tem sido identificada como a dimensão de personalidade que melhor prediz o sucesso académico, o êxito profissional e o desempenho no trabalho (Judge, Higgins, Thoreson & Barrick, 1999). Deste modo, delineámos a hipótese:

Hipótese 3 – A Conscienciosidade contribui para um aumento da Eficácia Negocial.

### **Amabilidade e Eficácia Negocial**

A amabilidade constitui uma dimensão associada à motivação para manter relações interpessoais positivas. A amabilidade foi considerada por Graziano et al. (2001) como a característica de personalidade mais relevante no âmbito da investigação entre os cinco grandes factores de personalidade e o conflito.

A amabilidade elevada pode contribuir para o negociador atender às necessidades da outra parte e para uma diminuição de adopção de táticas de rivalidade que atenuariam o potencial integrativo da negociação (Barry & Friedman, 1998). Assim, antevê-se que:

Hipótese 4 – A Amabilidade contribui para um aumento da Eficácia Negocial.

### **Neuroticismo e Eficácia Negocial**

O neuroticismo é o oposto da estabilidade emocional. Verifica-se também que os sujeitos com elevados valores em neuroticismo tendem a experienciar sentimentos negativos, tais como, a instabilidade emocional, o embaraço, a culpa, o pessimismo e a baixa auto-estima (Zhang, 2006). De acordo com Antonioni (1998) a estabilidade emocional contribui para o desenvolvimento de uma interacção descontraída, promovendo assim a capacidade de trabalhar em conjunto na resolução de conflitos interpessoais. Por outro lado, os sujeitos menos estáveis emocionalmente têm mais dificuldades ao estabelecer relações interpessoais.

O neuroticismo tem também sido associado ao desempenho no trabalho (Antonioni & Park, 2007). Assim, um elevado nível de neuroticismo é susceptível de conduzir a baixos níveis de desempenho. O nível do neuroticismo dos sujeitos que desempenham funções de avaliação pode ser igualmente importante, porque os sujeitos com altos níveis de neuroticismo podem ser mais propensos a atribuir notas mais baixas porque visualizam o mundo e as situações num prisma de negatividade (Antonioni & Park, 2007). Por conseguinte, podemos prever que esta visão negativa das situações típica dos neuróticos dificulta a criação de confiança entre as partes, e consequentemente a procura de uma solução mutuamente satisfatória. Deste modo, prevê-se que:

Hipótese 5 – O Neuroticismo contribui negativamente para a Eficácia Negocial.

### **7.4.2. Predições sobre a relação entre Personalidade e Estilos de Gestão de Conflito**

Dado que a presente investigação tem por base a literatura existente acerca da relação entre os cinco grandes factores de personalidade e a sua relação com os estilos de gestão de

conflitos, consideramos de acordo com Wood e Bell (2008) que o emprego individual dos estilos de conflito será melhor predito a partir de um conjunto de factores de personalidade, ao invés de uma única característica medida.

### **Extroversão e Estilos de Gestão de Conflito**

Costa e McCrae (1995) apresentam a extroversão como um indicador de positividade das relações interpessoais. Os sujeitos extrovertidos são gregários, de confiança, mas também afirmativos e dominantes.

Em situações de conflito a extroversão foi relacionada com a preferência para a utilização da dominação e competição como estratégias de resolução de conflito, dado que a dominação e a afirmação característica dos extrovertidos é desencadeada nessas situações (Schneer & Chanin, 1987). Tais características parecem sugerir que é mais plausível a extroversão encontrar-se relacionada com a utilização do estilo de gestão dominação e menos plausível a sua relação com os estilos de servilismo e evitação (Antonioni, 1998).

Por outro lado, os indivíduos altos em extroversão também demonstram uma forte inclinação para desenvolver relações interpessoais, são dotados de habilidades sociais e vontade para trabalhar com os outros aspectos cruciais para solucionar conflitos de um modo colaborador. Assim, postula-se que:

Hipótese 6 – A Extroversão encontra-se positivamente relacionada com os estilos de gestão de conflito Integração, Compromisso e Dominação e negativamente relacionada com os estilos Servilismo e Evitamento.

### **Abertura à Experiência e Estilos de Gestão de Conflito**

A abertura à experiência constitui uma dimensão frequentemente associada à imaginação activa, à sensibilidade estética, à amplitude dos sentimentos, à abertura a ideias ou à curiosidade intelectual ou ainda ao juízo independente ou liberal (Costa & McCrae, 1995). Esta dimensão permite verificar até que ponto as pessoas estão dispostas a fazer ajustamentos em noções e actividades de acordo com novas ideias e situações. Como tal, os sujeitos fechados à experiência serão menos flexíveis e terão dificuldade em compreender o ponto de vista dos outros, o que pode conduzir ao emprego de estilos de gestão de competição ou evitação (Antonioni, 1998; Ma, 2005). Além disso, Goldberg (1992) indicou que indivíduos com baixos níveis de abertura à experiência são “não analíticos”, querendo por isso afirmar que esses indivíduos não se empenham na análise dos seus interesses e dos interesses da outra parte, factor fundamental para uma atitude de participação na resolução de conflitos.



Em contrapartida sujeitos abertos à experiência podem considerar o conflito um motivo de atenção, na medida em que são mais propensos a preferir uma abordagem flexível e adaptável na solução do conflito e provavelmente utilizarão a colaboração e o compromisso como estilos de gestão de conflito (Ma, 2005). Assim, postula-se que:

Hipótese 7 – A Abertura à Experiência relaciona-se positivamente com os estilos Integração, Compromisso e Servilismo e relaciona-se negativamente com Evitamento e Dominação.

### **Conscienciosidade e Estilos de Gestão de Conflito**

A conscienciosidade representa responsabilidade, pontualidade, organização, trabalho, auto-disciplina, organização, persistência e motivação no comportamento orientado para um determinado objectivo (McCrae & Costa, 1989).

Segundo Barry e Friedman (1998) no âmbito da resolução de conflito, esta característica de personalidade é relevante para o trabalho de preparação e planeamento de uma negociação, mas não necessariamente relacionada a quaisquer dos estilos de conflito. Estudos empíricos (Barry & Friedman, 1998) sustentam o facto que geralmente a conscienciosidade não está relacionada com qualquer padrão comportamental específico ou com os resultados de uma negociação empresarial, quer esta seja uma negociação distributiva ou uma negociação integrativa (Barry & Friedman, 1998).

Contudo, pontuações elevadas em conscienciosidade podem estar relacionadas com a utilização do estilo dominação por dois motivos. Primeiro, os indivíduos altamente conscienciosos tenderem a encontrarem-se melhor preparados para a discussão e para a negociação em situações de conflito. Segundo, por o emprego do estilo dominação requerer uma forte motivação para atingir as metas individuais (Antonioni, 1998).

Os estilos competitivos como a dominação utilizam estratégias que permitem alcançar as metas individuais, mas penalizando os interesses da outra parte. Todavia, os sujeitos conscienciosos também possuem integridade alta (Costa & McCrae, 1985), pelo que as pessoas altamente conscienciosas podem também preferir estratégias de colaboração que permitem a ambas as partes satisfazer os seus interesses. Ora, este estilo de gestão requer ainda análise e discussão, como tal os sujeitos altamente conscienciosos podem empregar mais a colaboração do que os sujeitos menos conscienciosos (Park & Antonioni, 2007). Assim, formulamos a hipótese:

Hipótese 8 – A Conscienciosidade relaciona-se positivamente com os estilos de gestão Integração, Compromisso, Dominação e relaciona-se negativamente com Servilismo e Evitamento.

### **Amabilidade e Estilos de Gestão de Conflito**

Jensen-Campbell et al. (2002) referem que a amabilidade mantém uma estreita ligação com a manutenção das relações interpessoais. Costa e McCrae (1995) descreveram ainda os sujeitos com elevadas pontuações em amabilidade como sujeitos agradáveis, simpáticos, úteis, e cooperativos, e os sujeitos que pontuam baixo como antagónicos, incrédulos e competitivos.

A amabilidade assume especial importância nas situações sociais, como as situações de conflito, em que a cooperação e a consideração para com os resultados dos outros são aspectos relevantes.

Ainda, a tolerância e a inclinação a perdoar próprias dos sujeitos que pontuam alto em amabilidade contribuem para o emprego do estilo evitamento (McCrae & John, 1992; Jones & White, 1985).

Quanto aos sujeitos que pontuam baixo em amabilidade antevê-se a adopção de um estilo de conflito no qual se procura competir para alcançar as metas individuais, em detrimento das metas do oponente (Moberg, 2001). Assim, postula-se que:

Hipótese 9 – A Amabilidade relaciona-se positivamente com os estilos de gestão de conflito Integração, Evitamento, Servilismo e Compromisso, e relaciona-se negativamente com o estilo Dominação.

### **Neuroticismo e Estilos de Gestão de Conflito**

Os sujeitos com pontuações elevadas em neuroticismo são preocupados emocionalmente instáveis, facilmente envergonhados e deprimidos (Wiggins, 1996). De acordo com Barry e Friedman (1998) as estratégias de gestão de conflito colaboração e acomodação exigem análise e resolução de problemas complexos e estabilidade emocional, como tal, os indivíduos neuróticos são menos propensos a usar estas duas estratégias. Acresce que, os indivíduos neuróticos em situação de conflito são susceptíveis de combater a outra parte ou evitar completamente o conflito (Antonioni, 1998; Moberg, 2001). Esta relação entre alto neuroticismo e o estilo evitação como estratégia de resolução de conflito foi confirmada na investigação de Sandy et al. (2000). Com base nestas considerações decorre a seguinte hipótese:

Hipótese 10 – O Neuroticismo relaciona-se positivamente com os estilos de gestão de conflito Dominação e Evitamento, e relaciona-se negativamente com os estilos Integração, Compromisso e Servilismo.

#### **7.4.3. Predições sobre a relação entre Papel de Género, Eficácia Negocial e Estilos de Gestão de Conflito**

A partir da revisão da literatura comprovou-se que poucos investigadores se dedicaram a estudar a relação entre papel de género, eficácia negocial e estilos de gestão. Assim, como estudos que centraram a sua atenção nesta temática, destacamos os estudos levados a cabo por Baxter e Shepherd (1978), Portello e Long (1994), Korabik (1990) e Brewer et al. (2002) cujos resultados principais podem ser sintetizados da seguinte forma:

- os sujeitos femininos desaprovam mais o conflito que os masculinos e os andróginos (Baxter & Shepherd, 1978);
- na análise da relação entre a orientação de género e os estilos de resolução de conflito, em mulheres gestoras, verificaram que as gestoras com *scores* altos em androginia utilizavam frequentemente o estilo integrativo na resolução de conflitos (Portello & Long, 1994);
- os sujeitos masculinos empregavam mais frequentemente o estilo de dominação, enquanto que os sujeitos andróginos empregavam mais frequentemente o estilo integrativo (Portello & Long, 1994);
- os sujeitos masculinos pontuavam mais alto no estilo de conflito dominação, os sujeitos femininos pontuavam mais alto no estilo evitação e os sujeitos andróginos no estilo integração (Brewer et al. 2002).

Por seu turno, Bem (1974) chamou a atenção para a relevância de ser andrógino na construção dos relacionamentos sociais, dado que, a noção de androginia determina que é possível para o mesmo sujeito ser afirmativo ou compassivo, expressivo e instrumental, ser masculino e feminino dependendo das situações adequadas a estas diversas modalidades.

Importa ainda ressaltar, que o pressuposto de equivalência entre sexo biológico e papel de género tem concorrido para uma certa fragilidade na investigação sobre diferenças sexuais nos estilos de gestão de conflito (Korabik, 1990), persistindo como tal um conjunto de questões por responder (cf. Cap. V). Portanto, entre essas questões, consideramos relevante continuar a averiguar o tipo de relação que o papel de género manterá com a eficácia negocial e com os estilos de gestão; pelo que apresentamos as hipóteses:

Hipótese 11 – Existem eventualmente diferenças significativas com base no Papel de Género e a Eficácia Negocial.

Hipótese 12 – Existem eventualmente diferenças significativas com base no Papel de Género e os Estilos de Gestão de Conflito.

#### **7.4.4. Predições sobre a relação entre Habilitações Literárias e Estilos de Gestão de Conflito**

Quanto à relação entre habilitações literárias e a resolução de conflito, consideramos que subsiste uma “expectativa social” de que um maior nível de habilitações literárias nos sujeitos, corresponde a um incremento de competências a diversos níveis, inclusivamente na relação com os outros e ao nível da comunicação. Assim, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 13 – Os sujeitos com maiores Habilitações Literárias demonstram maior eficácia na administração de soluções de conflito.

Por seu turno, o emprego do estilo de gestão de conflito – integração pressupõe uma colaboração entre as partes, a troca de informação e a procura activa de uma solução, da qual deriva a seguinte hipótese:

Hipótese 14 – Os sujeitos com maiores Habilitações Literárias são mais integradores e menos evitadores do que os que possuem menores habilitações.

### **7.5. Instrumentos de Medida**

Os instrumentos utilizados nesta investigação foram agrupados numa bateria e são apresentados na seguinte ordenação: BSRI (*Bem Sex Role Inventory*), NEO-FFI (*NEO Five-Factor Inventory*), ROCI – II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*) e IN (*Inventário de Negociação*).

Para recolher informação que permitisse a descrição da amostra, foram elaboradas algumas questões com o objectivo de obter informação em torno dos seguintes aspectos: sexo, idade, estado civil e habilitações literárias.

De seguida apresentam-se os instrumentos:

#### **7.5.1. BSRI (Bem Sex Role Inventory)**

O *Bem Sex Role Inventory* (Bem, 1974), constitui um instrumento de medida dos papéis de género. Este instrumento inclui uma escala de masculinidade e uma escala de feminilidade, cada uma com vinte características de personalidade. Inclui também uma escala

de social desejável (*Social Desirability*) constituída por características completamente neutrais relativamente ao sexo.

Para a construção do *Bem Sex Role Inventory*, Bem (1974) elaborou uma listagem de duzentas características de personalidade para proceder a uma selecção preliminar dos itens que comporiam a escala de masculinidade e feminilidade. A autora e vários estudantes avaliaram o valor dessas características relativamente à masculinidade e à feminilidade. Convém mencionar, que historicamente e culturalmente a masculinidade tem sido associada a uma orientação instrumental, e a feminilidade a uma orientação expressiva.

A referida listagem proporcionou uma base para a escolha final das características que compõem a escala de masculinidade e a escala de feminilidade. No sentido de seleccionar os itens para a escala de *social desejável* (*Social Desirability*) foi igualmente compilada uma listagem constituída por duzentas características neutrais, ou seja, nem masculinas nem femininas. Estas características neutrais metade eram apreciadas como características de personalidade positivas e metade eram apreciadas como negativas.

Os itens foram apresentados a um grupo de juízes composto por dois grupos amostrais, formados por estudantes universitários de Stanford; em ambos os grupos a amostra era homogénea relativamente ao sexo dos sujeitos. Os juízes avaliaram o grau em que cada uma das características era representativa da masculinidade e da feminilidade, do seguinte modo: uma característica de personalidade era qualificada como masculina quando classificada em ambas as amostras como significativamente mais desejável para um homem do que para uma mulher; e uma característica de personalidade era qualificada como feminina se classificada em ambas as amostras como significativamente mais desejável para uma mulher do que para um homem. Com base neste critério foram escolhidas 20 características para a escala de masculinidade e 20 para a escala de feminilidade.

Para a escala de *social desejável*, as características de personalidade qualificadas como neutras relativamente ao sexo e como tal elegíveis foram seleccionadas com base nos seguintes critérios:

- a característica de personalidade era qualificada como imparcial para ambos os sexos;
- quando os homens e as mulheres juízes não divergiam globalmente na sua apreciação relativamente a determinada característica.

Dos itens que satisfaziam ambos os critérios foram escolhidas dez características de personalidade consideradas positivas e dez características de personalidade consideradas negativas, as quais constituíram a escala de social desejável do BSRI.

Importa ressaltar que, a elaboração do BSRI assentou na concepção que um sujeito tipificado sexualmente é aquele que interiorizou e aceitou os padrões sexuais da sociedade onde está inserido quanto aos comportamentos desejáveis para homens e mulheres (Sebastian, 1990). Deste modo, as características de personalidade inscritas no *Bem Sex Role Inventory* foram escolhidas com base na sua desejabilidade social para cada sexo, ao inverso, da maioria dos instrumentos construídos até ao momento que incluíam atributos diferenciadores para ambos os sexos.

De facto, o *Bem Sex Role Inventory* Bem (1974), constitui um instrumento de medida dos papéis de género, divergente dos instrumentos precedentes, como por exemplo, a escala *Masculinity – Femininity* (Gough, 1957) que supunham a incompatibilidade entre as noções de masculinidade e de feminilidade.

Como expusemos previamente, Bem (1974) criticou a noção tradicional de masculinidade e feminilidade como dois pólos opostos de um *continuum*, dado que este modelo impedia o reconhecimento de hipóteses importantes para Bem (1974). Primeira, um sujeito pode ser andrógino, isto é, ser ora feminino ora masculino, ser expressivo e instrumental, ser compassivo e assertivo, dependendo das situações adequadas a estas diversas modalidades (Bem, 1974). Segunda, os sujeitos demasiado tipificados sexualmente podem ter restrições quanto à variabilidade de comportamentos para cada situação. Outra das hipóteses conjecturava que os sujeitos altamente tipificados sexualmente encontram-se determinados a manter um comportamento ajustado ao papel sexual internalizado, para tal, suprimem os procedimentos que apreciam como indesejáveis ou inapropriados face a esse papel.

Bem (1974) argumenta ser necessário contestar o pressuposto convencional que a saúde mental se encontra na adopção de comportamentos tipificados sexualmente, dado que, delimita o comportamento dos sujeitos ao que a sociedade encara como adequado ao seu sexo. Desta feita, a autora aponta que o arquétipo da saúde mental recaía no sujeito andrógino.

O instrumento em análise BSRI é um questionário autodescritivo que apresenta uma lista de 60 adjectivos dos quais 20 correspondem a estereótipos culturais de traços femininos (por exemplo, afectuoso, sensível às necessidades dos outros e gosta de crianças), 20 correspondem a traços estereotipadamente masculinos (por exemplo, ambicioso, independente, enérgico) e os 20 restantes são neutros (por exemplo, feliz, mal-humorado e

ciumento). Na sua versão original, o sujeito avalia até que ponto os atributos apresentados o descrevem tendo em conta uma escala de sete pontos que varia de 1 (nunca ou quase nunca verdadeiro) a 7 (sempre verdadeiro).

Contudo, na versão utilizada na presente investigação os participantes após lerem a lista de 60 adjectivos do BSRI indicam numa escala Likert de 1 (*é uma característica que absolutamente não possuo*) a 5 (*é uma característica sempre verdadeira*) o grau de identificação em cada adjectivo apresentado.

O *Bem Sex Role Inventory* classifica os indivíduos em femininos – resultados altos em feminilidade e baixos em masculinidade, masculinos – resultados altos em masculinidade e baixos em feminilidade, andróginos – resultados altos nas duas dimensões e indiferenciados – resultados baixos nas duas dimensões.

Considera-se que um indivíduo é masculino quando pontua acima da mediana nos itens masculinos e abaixo nos itens femininos, feminino se pontua acima da mediana nos itens femininos e abaixo nos itens masculinos. O indivíduo é classificado na categoria andrógino quando as suas respostas se situam acima da mediana em ambas as escalas.

Como referimos anteriormente, os sujeitos andróginos tendem a ser psicologicamente mais saudáveis, podem seleccionar o comportamento mais congruente com as exigências de cada situação e desenvolvem um melhor autoconceito, autoestima e autoeficácia. A androginia constitui um bom indicador de ajustamento social na idade adulta. Os andróginos são sujeitos mais moldáveis e flexíveis que os anteriores.

Finalmente, os sujeitos classificados como indiferenciados reflectem débeis identificações com as características de ambos os géneros e são aqueles que obtêm valores brutos inferiores à mediana em cada escala.

No que concerne às características psicométricas, a consistência interna das escalas de feminilidade e masculinidade oscila entre 0.86 e 0.80. Quanto à fiabilidade *test-retest* após um período de quatro semanas, as correlações obtidas para as pontuações de masculinidade, feminilidade e androginia foram 0.90, 0.90 e 0.93 respectivamente (Bem, 1974).

Com o propósito de verificar se a pontuação da androginia não assinalava meramente um conjunto de respostas socialmente desejáveis, foram elaboradas correlações entre as pontuações de masculinidade, feminilidade, androginia e a escala de neutralidade (Bem, 1974). Os dados mostraram que masculinidade e feminilidade correlacionam com neutralidade entre 0.42 e 0.15. A correlação entre androginia foi próxima de zero, o que comprovou que a pontuação de androginia não mensurava uma tendência geral a responder numa direcção socialmente desejável.

As escalas de masculinidade e feminilidade supõem-se independentes, relação confirmada pelos dados empíricos: para os homens as correlações entre ambas as escalas oscilaram entre 0.11 a -0.02 e para as mulheres as correlações entre ambas as escalas oscilaram entre -0.14 a -0.02 (Bem, 1974).

Por último, importa referir que os resultados da investigação de Bem (1974) conduziram a três subseqüentes conclusões; a saber:

- as dimensões da masculinidade e da feminilidade são empírica e logicamente independentes;
- o conceito de androginia psicológica é fidedigno e está definido operacionalmente pela obtenção de índices altos ou baixos em ambas as escalas de masculinidade e feminilidade;
- *scores* fortemente tipificados sexualmente não retratam uma tendência geral do indivíduo para responder em uma direcção socialmente desejável, mas sim uma tendência específica para a autodescrição, em consonância com os padrões de comportamento desejáveis para homens e mulheres.

#### **7.5.2. NEO-FFI (Neo Five-Factor Inventory)**

O NEO-FFI (*NEO Five-Factor Inventory*) consiste num inventário dos cinco – factores de personalidade desenvolvido por Costa e McCrae (1985), constituindo um formato sumário do Inventário do NEO-PI-R (inventário de personalidade fundamentado no modelo dos cinco factores).

Este inventário foi construído com o objectivo de ser uma versão abreviada do NEO-PI forma S (forma para auto-avaliação). Na selecção do respectivo conteúdo, utilizaram-se os 12 itens, por dimensão do NEO-PI, com as saturações mais elevadas nos factores, depois de rodadas pelo método Varimax (McCrae & Costa, 1989). Seguidamente, realizaram-se várias substituições de itens para eliminar os que apresentavam saturações muito semelhantes e balancear os itens na negativa e na positiva. Esta forma abreviada apenas fornece dados sobre os domínios globais. No entanto, como sucede na maioria dos casos, este apresenta algumas contrapartidas negativas, designadamente, as escalas apresentam menores índices de fiabilidade e validade. Apesar disso, as investigações indicam que podemos considerar a forma abreviada como uma medida aceitável dos cinco factores.

Costa e McCrae (1992) indicam que apesar de não terem sido publicados dados observáveis podem ser calculadas correlações e consistência interna para a forma de



autoavaliação do NEO-FFI através do recálculo das pontuações da forma de auto-avaliação do NEO-PI. Os autores compararam os dados de 91 pares retirados do trabalho de McCrae (1991; cit in Costa & McCrae, 1992) com as escalas do NEO-FFI tendo encontrado correlações de 0.93, 0.90, 0.94, 0.88 e 0.89 respectivamente para neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, amabilidade e conscienciosidade. Quanto aos coeficientes *alpha* para os cinco factores foram 0.93 para o neuroticismo, 0.90 para a extroversão, 0.94 para a abertura á experiência (McCrae, 1991; Costa & McCrae, 1992). Por outro lado, as correlações entre a forma R do NEO-FFI e as autoavaliações de todas as dimensões completas variaram de 0.24 a 0.67 (n= 68, p <0.05), apontando fiabilidade inter juízes. De mencionar que o NEO-FFI constitui um instrumento simples de aplicar, pontuar e interpretar, motivo que fundamentou a sua utilização nesta investigação. Cada um dos cinco factores é medido por doze itens para um total de 60 itens, num formato tipo Likert com um intervalo de cinco pontos, em que um significa *discordo fortemente* e cinco *concordo fortemente*. De seguida descrevem-se os cinco factores de personalidade:

#### Neuroticismo (N)

Esta escala centra a sua avaliação na adaptação *versus* instabilidade emocional do sujeito. Desta feita, valores elevados identificam indivíduos preocupados, nervosos, emocionalmente inseguros, com sentimentos de incompetência, hipocondríacos, com propensão para a descompensação emocional, ideias irrealistas, desejos e necessidades excessivos e respostas de *coping* desadequadas.

O aspecto primacial neste domínio é a propensão a experienciar afectos negativos, como tristeza, medo, raiva, culpa, embaraço e abominação. Costa & McCrae (1992) preconizam que provavelmente por este tipo de emoções interferir com a adaptação, homens e mulheres com neuroticismo elevado têm tendencialmente não só ideias irrealistas, mas também dificuldade em controlar os seus impulsos e em lidar com o *stress*.

Uma baixa pontuação em N reflecte estabilidade emocional. Trata-se, habitualmente, de sujeitos calmos, com humor estável, relaxados, seguros, com auto-satisfação, revelando-se capazes de fazer face a situações de tensão sem ficarem transtornados.

#### Extroversão (E)

A extroversão caracteriza a quantidade e a intensidade das interações interpessoais, o nível de actividade, a necessidade de estimulação e a capacidade de exprimir alegria. Consequentemente, as pessoas extrovertidas são sociáveis, afirmativas, optimistas, amantes

da diversão, afectuosas, activas, alegres e conversadoras. De forma contrária, uma pessoa introvertida é na sua essência reservada, menos exuberante, sóbria, distante, com um ritmo de vida mais calmo, tímida e silenciosa, sendo mais orientada para a tarefa e independente nas suas tomadas de decisão.

#### Abertura à Experiência (O)

Costa e McCrae (1992) descrevem esta dimensão do seguinte modo: a abertura encontra-se na amplitude, profundidade e permeabilidade da consciência e na necessidade contínua de alargar e examinar a experiência. Como tal, os componentes da abertura à experiência são: a fantasia ou imaginação activa, a sensibilidade estética, a amplitude dos sentimentos, a abertura a ideias ou a curiosidade intelectual e o juízo independente ou liberal. Globalmente, esta dimensão traduz a procura proactiva, a apreciação da experiência, por si própria, a tolerância e a exploração do não-familiar.

#### Amabilidade (A)

À luz deste domínio, a pessoa amável é fundamentalmente altruísta, de bons sentimentos, benevolente, digna de confiança, prestativa, disposta a acreditar nos outros, recta e disposta a perdoar. Contrastando com estas características, a pessoa hostil é egocêntrica, cínica, rude, desconfiada, pouco cooperativa, vingativa, irritável, manipuladora, céptica em relação às tendências dos outros e mais competitiva do que cooperativa.

De facto, a amabilidade tal como a extroversão é uma dimensão concernente às tendências interpessoais e avalia a qualidade da interacção social, num contínuo que vai desde a compaixão ao antagonismo nos pensamentos, sentimentos e acções.

Importa realçar que, apesar de ser tentador conceber o pólo agradável como preferível e mais saudável psicologicamente, isso nem sempre ocorre. De facto, a importância do pensamento céptico e crítico, na análise objectiva das ciências e a disposição a lutar pelos direitos humanos, são dois exemplos elucidativos das vantagens do antagonismo.

Todavia, não será de mais acrescentar que a amabilidade influencia a autoimagem e contribui para formar as atitudes sociais e a filosofia de vida.

#### Conscienciosidade (C)

Com esta escala pretende-se medir o grau de organização, persistência e motivação pelo comportamento orientado para um objectivo. Num dos extremos da escala encontram-se

indivíduos dignos de confiança e escrupulosos; enquanto que no outro extremo estão reunidos os sujeitos preguiçosos e descuidados.

Costa & McCrae (1992) conceituaram a conscienciosidade como incluindo aspectos proactivos e inibidores. O aspecto proactivo manifesta-se na necessidade de realização e dedicação ao trabalho. O aspecto inibidor demonstra-se nos escrúpulos morais e na prudência.

Assim, os sujeitos com pontuação elevada nesta faceta são dotados, de força de vontade, determinados, trabalhadores, pontuais, de confiança, auto-disciplinados, escrupulosos, arranjados e ambiciosos. Com efeito, na sua vertente positiva, um C elevado, está interligado com o êxito académico e profissional, enquanto que, na sua vertente negativa, relaciona-se com a limpeza compulsiva e a mania do trabalho.

Por seu turno, os sujeitos com pontuação baixa nesta faceta são despreocupados, irresponsáveis, preguiçosos, com fraca força de vontade e sem objectivos. Todavia, isto não significa que estes sujeitos sejam destituídos de princípios morais, são apenas menos rigorosos na sua aplicação e menos perseverantes na prossecução dos seus objectivos.

### **7.5.3. ROCI –II (Rahim Organizational Conflict Inventory- II)**

O *Rahim Organizational Conflict Inventory – II* (ROCI – II) considera a gestão do conflito em função de um modelo a duas dimensões, por um lado, a importância atribuída aos interesses próprios e por outro lado, a importância atribuída aos interesses da outra parte, mensurando cinco estilos de gestão (integração, compromisso, dominação, servilismo e evitamento). Este questionário é composto por 28 itens numa escala tipo Likert (ROCI – II) e consta de três formas separadas – A, B e C – que se distinguem nas suas referências ao conflito, com os superiores (forma A), com os subordinados (forma B), ou com os colegas (forma C). Os itens das três formas, apenas se distinguem na menção ao oponente – superior, subordinado ou colega.

Na nossa investigação utilizámos a forma C, em que os cinco estilos são avaliados por uma quantidade diferente de itens para cada um deles, sendo sete para o estilo integração (a pontuação varia de 7 a 35), seis para o estilo servilismo (a pontuação varia de 6 a 30), cinco para o estilo dominação (a pontuação varia de 5 a 25), seis para o estilo evitamento (a pontuação varia de 6 a 30) e quatro para o estilo compromisso (a pontuação varia de 5 a 25). *Scores* mais altos em determinado conjunto de itens significam maior utilização do estilo correspondente (Rahim, 1983c).

O instrumento anunciado obteve índices de fiabilidade e validade estatisticamente satisfatórios demonstrados pelo próprio autor (Rahim, 1986). Weider-Hatfield (1988) elaborou uma revisão aos estudos desenvolvidos em que se utilizou o ROCI-II, desde o seu surgimento em 1983. Para tal, foram utilizados oito estudos diferentes que comparam os coeficientes de consistência interna para cada uma das escalas, variando a *alfa de Cronbach* no total das escalas nos oito estudos desde 0.50 a 0.95, com uma estimação alfa média 0.79, o que mostra uma consistência interna relativamente boa do questionário.

Rahim e Magner (1995) delinearam um estudo com o propósito de assegurar a validade de constructo das subsescalas do ROCI-II, os resultados proporcionaram apoio a validade convergente e discriminante das subescalas que medem os cinco estilos de gestão do conflito. Os autores anteriormente mencionados referem ainda que este instrumento tem sido utilizado em inúmeras pesquisas.

#### **7.5.4. IN (Inventário de Negociação)**

O *Inventário de Negociação* consiste num questionário destinado a mensurar a eficácia negocial, e no decurso desta dissertação damos conta do seu processo de construção, bem como dos procedimentos estatísticos e psicométricos utilizados.

Como vimos anteriormente, a amostra foi constituída por 537 indivíduos divididos em três grupos amostrais segundo a sua experiência negociadora. Os resultados obtidos revelaram-se muito positivos, mostrando que o I.N. apresenta elevada fiabilidade e uma adequada validade preditiva.

Assim, é de salientar à fiabilidade da escala, o I.N. apresenta um *Alpha de Cronbach* muito elevado (0.85), por sua vez, a fiabilidade avaliada mediante o procedimento das duas metades apresenta valores do coeficiente de *Spearman-Brown* de 0.77.

Este instrumento é formado por 45 itens, dos quais 22 itens encontram-se redigidos no sentido positivo relativamente à eficácia na negociação e 23 itens redigidos em sentido negativo, devendo estes itens ser cotados na ordem inversa. O intervalo de pontuações pode oscilar entre 45 (mínimo) a 225 (máximo).

#### **7.6. Caracterização da Amostra**

A amostra é composta por 255 sujeitos, 111 do sexo masculino e 144 do sexo feminino provenientes da população geral. Em seguida, apresentamos uma análise mais detalhada da amostra em termos sócio-demográficos:

- os elementos da amostra apresentavam idades compreendidas entre 16 e 65 anos, sendo a idade média 37.20 anos com desvio padrão de 11.79 anos; metade dos elementos da amostra tinha, pelo menos, 36.00 anos; atendendo aos valores apresentados pelos coeficientes de assimetria e curtose a distribuição das idades é aproximadamente normal.

Tabela 7.1. *Estatística descritiva da Idade dos sujeitos*

|                    | n   | Média | Mediana | Desvio Padrão | Coefficiente de Assimetria | Coefficiente de Curtose | Mínimo | Máximo |
|--------------------|-----|-------|---------|---------------|----------------------------|-------------------------|--------|--------|
| Idade dos Sujeitos | 255 | 37.20 | 36.00   | 11.79         | 0.28                       | -0.97                   | 18     | 65     |

- a maioria dos sujeitos, concretamente 55.3%, referiu o estado civil de casado, seguidos de 32.5% que declararam ser solteiros;

Tabela 7.2. *Distribuição do Estado Civil dos sujeitos*

| Estado Civil   | n   | %     |
|----------------|-----|-------|
| Solteiro       | 83  | 32.5  |
| Casado         | 141 | 55.3  |
| União de facto | 14  | 5.5   |
| Divorciado     | 12  | 4.7   |
| Separado       | 2   | 0.8   |
| Viúvo          | 2   | 0.8   |
| Não Respondeu  | 1   | 0.4   |
| Total          | 255 | 100.0 |

- 37.3% dos inquiridos possuíam o Ensino Secundário, seguindo-se 25.5% que tinham apenas o Ensino Básico e de igual percentagem que possuíam o Ensino Superior – Licenciatura ;

Tabela 7.3. *Distribuição das habilitações literárias dos sujeitos*

| Habilitações Literárias                                  | n   | %     |
|--|-----|-------|
| Ensino Básico  | 65  | 25.5  |
| Ensino Secundário  | 95  | 37.3  |
| Ensino Superior – Bacharelato                            | 16  | 6.3   |
| Ensino Superior – Licenciatura                           | 65  | 25.5  |
| Ensino Superior – Pós-graduação (Mestrado, Doutoramento) | 14  | 5.5   |
| Total  | 255 | 100.0 |

### 7.7. Procedimentos

Os questionários foram administrados à amostra acima caracterizada, descrevendo-se sinteticamente os objectivos do estudo com o propósito de motivar os sujeitos ao preenchimento dos mesmos. Para tal, as instruções fornecidas aos participantes foram as que aparecem especificadas no cabeçalho de cada questionário. Referiu-se também, a importância da sinceridade das respostas e a garantia do anonimato.

Como referimos anteriormente, os instrumentos utilizados foram agrupados numa bateria e apresentados na seguinte ordenação: BSR (*Bem Sex Role Inventory*), NEO-FFI (*NEO Five-Factor Inventory*), ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*) e IN (*Inventário de Negociação*). Convém indicar que a ordem seleccionada para apresentação dos questionários teve por base a motivação dos sujeitos, a mínima fadiga e a veracidade das respostas.

A recolha de dados foi individual e, em geral, os instrumentos foram preenchidos na presença do entrevistador. Um número pequeno de questionários foi respondido no domicílio dos sujeitos e, posteriormente, devolvido.

### 7.8. Apresentação de Resultados

#### 7.8.1. Propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados

Tendo por objectivo analisar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados na mensuração das variáveis em apreço nesta investigação efectuamos um conjunto de análises estatísticas para asseverar a fidedignidade e a validade de constructo dos instrumentos.

### **Propriedades psicométricas da BSRI (*Bem Sex Role Inventory*)**

Para averiguar a fidedignidade das escalas do *Bem Sex Role Inventory*, designadamente, feminilidade, masculinidade e neutralidade cada uma com 20 itens, utilizámos a análise da consistência interna da escala (avaliada pelo coeficiente *alpha de Cronbach*). Os coeficientes *Alpha de Cronbach*, para a versão utilizada no presente estudo, foram 0.70 para a escala feminina, 0.85 para a escala masculina e 0.62 para a escala de neutralidade.

Com base nestes resultados podemos concluir que o inventário evidenciou uma consistência interna aceitável.

A validade de convergência entre as escalas de masculinidade e feminilidade determina-se a partir do coeficiente de Pearson para a correlação entre as pontuações totais das duas escalas. O coeficiente de Pearson ( $r = 0.45$ ;  $p < 0.01$ ) indica uma correlação positiva e significativa entre as pontuações totais das duas escalas, designadamente, a escala de masculinidade e a escala de feminilidade. Uma análise por género, revelou a existência de correlações também positivas e significativas, sendo para o género masculino,  $r=0.57$  com  $p < 0.01$  e para o género feminino  $r = 0.43$  com  $p < 0.01$ .

Estes resultados evidenciam que estas duas dimensões do BSRI não revelam a independência que foi observada em estudos anteriores.

### **Sensibilidade BSRI**

As medidas descritivas apresentadas na tabela 7.4 permitem-nos verificar que a dimensão masculinidade apresenta valores mais elevados no género masculino, sendo a diferença estatisticamente significativa ( $p = 0.01$ ) para o género feminino. Por outro lado, a dimensão feminilidade apresenta resultados ligeiramente superiores no género feminino mas a diferença entre géneros não é estatisticamente significativa ( $p = 0.868$ ). Na dimensão neutralidade, os valores são um pouco superiores no género masculino mas, também aqui, a diferença não é estatisticamente significativa ( $p = 0.093$ ).

Os resultados observados permitem-nos concluir que o BSRI revelou uma sensibilidade moderada.

Analisando os coeficientes de assimetria e curtose podemos verificar que as dimensões Masculinidade e Feminilidade apresentaram distribuições tendencialmente simétricas e mesocúrtivas, ou seja, distribuições aproximadamente normais.

Tabela 7.4. Medidas descritivas relativas às dimensões do BSRI

| Género    | Dimensão      | N.º de Itens | Média | Mediana | Desvio Padrão | Coefficiente de Assimetria | Coefficiente de Curtose | Mínimo | Máximo |
|-----------|---------------|--------------|-------|---------|---------------|----------------------------|-------------------------|--------|--------|
| Masculino | Masculinidade | 20           | 70.46 | 71.00   | 10.25         | -0.15                      | -0.45                   | 44     | 94     |
|           | Feminilidade  | 16           | 61.47 | 61.00   | 6.61          | 0.08                       | -0.32                   | 44     | 77     |
|           | Neutralidade  | 20           | 68.63 | 68.00   | 6.63          | 0.54                       | 0.65                    | 55     | 92     |
| Feminino  | Masculinidade | 20           | 61.39 | 61.00   | 11.08         | -0.16                      | -0.10                   | 32     | 90     |
|           | Feminilidade  | 16           | 61.61 | 63.00   | 7.33          | -0.74                      | 0.34                    | 41     | 77     |
|           | Neutralidade  | 20           | 67.16 | 67.50   | 7.11          | -0.01                      | -0.25                   | 46     | 85     |

### Propriedades psicométricas do NEO-FFI (*Neo Five-Factor Inventory*)

Para avaliar a fidedignidade das escalas do NEO-FFI, procedemos à análise da consistência interna através do coeficiente *alpha de Cronbach*. Obtivemos os valores 0.82, 0.76, 0.65, 0.63 e 0.60, respectivamente para as escalas neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, amabilidade e conscienciosidade. Estes resultados evidenciam que a consistência interna das escalas do NEO-FFI se situa entre o nível elevado e razoável.

### Sensibilidade NEO-FFI

Os resultados das medidas de tendência central (média e mediana) apresentadas na tabela 7.5 permitem-nos verificar que as escalas conscienciosidade, extroversão e amabilidade evidenciaram *scores* mais elevados do que as escalas neuroticismo e abertura à experiência.

Tendo por base os valores dos coeficientes de assimetria e curtose, verificamos que as escalas apresentaram distribuições de frequências aproximadamente normais.

Tabela 7.5. Medidas descritivas relativas às escalas do NEO-FFI

| Escalas           | N.º de itens | Média | Mediana | Desvio Padrão | Coefficiente de Assimetria | Coefficiente de Curtose | Mínimo | Máximo |
|-------------------|--------------|-------|---------|---------------|----------------------------|-------------------------|--------|--------|
| Neuroticismo      | 12           | 34.61 | 34.00   | 7.34          | 0.10                       | -0.61                   | 18     | 54     |
| Extroversão       | 12           | 43.01 | 43.00   | 5.96          | 0.06                       | -0.39                   | 28     | 58     |
| Abertura à Exp.   | 12           | 39.90 | 40.00   | 5.45          | 0.10                       | 0.11                    | 23     | 55     |
| Amabilidade       | 12           | 41.97 | 42.00   | 5.19          | -0.42                      | 0.05                    | 26     | 54     |
| Conscienciosidade | 12           | 43.52 | 44.00   | 5.56          | -0.52                      | 0.37                    | 23     | 56     |

### Propriedades psicométricas do ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*)

A análise da consistência interna dos cinco estilos de gestão de conflitos que constituem o ROCI-II, efectuada através do coeficiente *alpha de Cronbach*, revelou os valores 0.77, 0.64, 0.74, 0.68 e 0.44, para os estilos integração, evitação, dominação,



servilismo e compromisso, respectivamente. Como podemos constatar, apenas o estilo compromisso revelou baixa consistência interna. Atendendo a que este estilo é o que tem na sua constituição o menor número de itens, pelo que é aceitável a consistência interna mais baixa, e que nos restantes a consistência interna é razoável, podemos concluir que o inventário evidenciou uma boa fidedignidade.

O estudo das correlações entre os estilos de gestão de conflitos revelou valores que se situaram entre  $r = -0.02$  com  $p = 0.82$ , para os estilos dominação e compromisso, e  $r = 0.44$  com  $p < 0.01$ , para os estilos integração e compromisso. Dado que as correlações são relativamente fracas concluímos que os cinco estilos tendem a ser independentes.

### Sensibilidade ROCI-II

Dado que o número de itens que constituem cada um dos estilos de gestão de conflitos não é igual, os resultados das medidas de tendência central não são comparáveis.

Os valores dos coeficientes de assimetria e curtose permitem-nos verificar que os cinco estilos apresentaram distribuições de frequências aproximadamente normais.

Tabela 7.6. *Medidas descritivas relativas aos estilos do ROCI-II*

| Escalas     | N.º de itens | Média | Mediana | Desvio Padrão | Coefficiente de Assimetria | Coefficiente de Curtose | Mínimo | Máximo |
|-------------|--------------|-------|---------|---------------|----------------------------|-------------------------|--------|--------|
| Integração  | 7            | 28.42 | 28.00   | 2.88          | -0.47                      | 1.00                    | 14     | 35     |
| Evitação    | 6            | 20.17 | 21.00   | 3.61          | -0.30                      | -0.36                   | 9      | 29     |
| Dominação   | 5            | 14.08 | 14.00   | 3.51          | 0.20                       | 0.06                    | 6      | 26     |
| Servilismo  | 6            | 17.65 | 17.00   | 3.40          | -0.03                      | 0.67                    | 7      | 28     |
| Compromisso | 4            | 14.89 | 15.00   | 1.80          | -0.48                      | 0.95                    | 8      | 20     |

### Propriedades psicométricas do IN (*Inventário de Negociação*)

O Capítulo VI foi dedicado a construção do *Inventário de Negociação*. Cabe relembrar que análise da consistência interna avaliada através do coeficiente *alpha de Cronbach* apresentou valores de 0.85, e avaliada mediante o procedimento das duas metades apresenta valores do coeficiente de *Spearman-Brown* de 0.77.

### Sensibilidade IN

Para o inventário de negociação observámos resultados compreendidos entre 104 e 216, sendo o valor médio 165.56 pontos com desvio padrão 17.10 pontos. Metade dos elementos da amostra obteve, pelo menos, 167.00 pontos.

Os resultados observados para os coeficientes de assimetria e curtose revelam que esta variável apresenta uma distribuição de frequência aproximadamente normal.

Tabela 7.7. *Medidas descritivas relativas ao IN*

|                          | N.º de itens | Média  | Mediana | Desvio Padrão | Coeficiente de Assimetria | Coeficiente de Curtose | Mínimo | Máximo |
|--------------------------|--------------|--------|---------|---------------|---------------------------|------------------------|--------|--------|
| Inventário de Negociação | 45           | 165.56 | 167.00  | 17.10         | -0.03                     | 0.66                   | 104    | 216    |

### 7.8.2. Apresentação dos dados relativos aos Estilos de Gestão de Conflito em função das variáveis sócio-demográficas

Para averiguar se existiam diferenças relevantes nos estilos de gestão de conflito com base nas variáveis sócio-demográficas realizámos análises de variância (ANOVA *Oneway*) para cada uma das variáveis sócio-demográficas (sexo, idade e habilitações literárias) usando como variáveis dependentes os estilos de gestão do conflito (integração, dominação, servilismo, evitação e compromisso) avaliados pelo ROCII-II.

As análises de variância empreendidas (ANOVA *Oneway*) demonstraram que a variável sexo não se revelou um factor diferenciador dos estilos de gestão de conflitos.

Respeitante, ao atributo idade este foi categorizado em três grupos etários, respectivamente: Grupo 1-18 a 30 anos, Grupo 2- 31 a 50 anos e Grupo 3 > 50 anos.

Verificámos a existência de um efeito idade no estilo Servilismo; conforme os resultados obtidos pelo estudo *post hoc* da análise da variância, tomada a idade como variável categorial, para a comparação entre os grupo um (M=17,17) e três (M=19,51) (diferença de média<sup>6</sup> I-J= -2,341,  $p<0.05$ ) e grupos dois e três (diferença de média I-J= -2,111,  $p<0.05$ ) (ver tabela 7.9). O estudo da correlação evidenciou que os indivíduos mais velhos tendem a evidenciar características mais acentuadas deste estilo de gestão de conflitos ( $r = 0.14$  ;  $p=0.03$ ).

<sup>6</sup> Conforme as normas gerais o I corresponde ao primeiro grupo e o J ao segundo grupo, significando I-J a diferença entre as médias

Tabela 7.8. *Análise da variância das pontuações médias dos grupos etários (ANOVA Oneway) em Servilismo*

| Fontes de variação | Soma dos quadrados | Grau de liberdade | Média dos quadrados | F Ratio | p     |
|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------|-------|
| Inter grupos       | 164.087            | 2                 | 82.044              | 7.466   | 0.001 |
| Intra grupos       | 2758.311           | 251               | 10.989              |         |       |
| Total              | 2922.398           | 253               |                     |         |       |

Tabela 7.9. *Análise da diferença das médias (Teste Scheffé) segundo as pontuações obtidas em Servilismo*

| (I) Tipo                    | (J) Tipo | Diferenças de Médias (I – J) | p     |
|-----------------------------|----------|------------------------------|-------|
| Grupo1<br>(de 18 a 30 anos) | Grupo2   | -0.230                       | 0.881 |
|                             | Grupo3   | -2.341*                      | 0.001 |
| Grupo2<br>(de 31 a 50 anos) | Grupo1   | 0.230                        | 0.881 |
|                             | Grupo3   | -2.111*                      | 0.003 |
| Grupo3<br>(Mais de 50 anos) | Grupo1   | -2.341*                      | 0.001 |
|                             | Grupo2   | 2.111*                       | 0.003 |

\*A diferença entre as médias é significativa ao nível de 0.05.

Importa referir que a variável nível de estudos se divide em três categorias: Ensino Básico, Ensino Secundário e Ensino Superior.

Para o grau de escolaridade verificou-se a existência de um efeito principal no estilo Dominação [ $F(2, 252) = 6.216$ ;  $p < 0.05$ ] (ver tabela 7.10), realçando o teste de *Scheffé* uma existência de uma diferença significativa entre o grupo Ensino Básico ( $M=15.31$ ) e grupo de Ensino Superior ( $M=13.37$ ) ( $I-J= 1,939$   $p<0.05$ ) (ver tabela 7.11). Os resultados sugerem-nos ainda que os indivíduos com habilitações literárias de nível básico tendem a evidenciar uma tendência mais acentuada para a dominação do que os sujeitos do nível superior.

Tabela 7.10. *Análise da Variância das pontuações médias das Habilitações Literárias (ANOVA Oneway) em Dominação*

| Fontes de variação | Soma dos quadrados | Grau de liberdade | Média dos quadrados | F Ratio | p     |
|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------|-------|
| Inter grupos       | 147.488            | 2                 | 73.744              | 6.216   | 0.002 |
| Intra grupos       | 2989.783           | 252               | 11.864              |         |       |
| Total              | 3137.271           | 254               |                     |         |       |

Tabela 7.11. *Análise da diferença das médias (Teste Scheffé) segundo as pontuações obtidas em Dominação*

| (I) Tipo                      | (J) Tipo | Diferenças de Médias (I – J) | p     |
|-------------------------------|----------|------------------------------|-------|
| Grupo1<br>(Ensino Básico)     | Grupo2   | 1.350                        | 0.053 |
|                               | Grupo3   | 1.939*                       | 0.003 |
| Grupo2<br>(Ensino Secundário) | Grupo1   | -1.350                       | 0.053 |
|                               | Grupo3   | 0.589                        | 0.500 |
| Grupo3<br>(Ensino Superior)   | Grupo1   | -1.939*                      | 0.003 |
|                               | Grupo2   | -0.589                       | 0.500 |

\*A diferença entre as médias é significativa ao nível de 0.05.

### 7.8.3. Apresentação dos dados relativos à Eficácia Negocial em função das Variáveis Sóciodemográficas

De forma a verificar se existiam diferenças relevantes entre as pontuações dos sujeitos no IN e as variáveis sóciodemográficas, designadamente, sexo, idade e nível de estudos, realizámos análises de variância (ANOVA *Oneway*) para cada uma das variáveis sócio-demográficas, tendo como variável dependente a Eficácia Negocial.

As análises efectuadas demonstraram que a as variáveis sexo e nível de estudos não se mostraram factores diferenciadores na eficácia negocial.

Respeitante ao efeito da variável idade na eficácia negocial, os resultados mostram a existência de diferenças entre o grupo 1 (M=161.89) e o grupo 2 (M=167.82), cabendo a este maiores valores de eficácia negocial avaliado pelo teste de *Scheffé* (I-J= -5,927,  $p<0.05$ ). Os indivíduos com idades compreendidas entre 31 e 50 anos evidenciam maior eficácia negocial que os que pertencem ao grupo etário dos 18 aos 30 anos.

Tabela 7.12. *Análise da variância das pontuações médias dos grupos etários (ANOVA *Oneway*) em Eficácia Negocial*

| Fontes de variação | Soma dos quadrados | Grau de liberdade | Média dos quadrados | F Ratio | p     |
|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------|-------|
| Inter grupos       | 1937.466           | 2                 | 968.733             | 3.370   | 0.036 |
| Intra grupos       | 72146.034          | 251               | 287.434             |         |       |
| Total              | 74083.500          | 253               |                     |         |       |

Tabela 7.13. *Análise da diferença das médias (Teste Scheffé) segundo as pontuações obtidas em Eficácia Negocial*

| (I) Tipo                    | (J) Tipo | Diferenças de Médias (I – J) | p     |
|-----------------------------|----------|------------------------------|-------|
| Grupo1<br>(de 18 a 30 anos) | Grupo2   | -5.927*                      | 0.041 |
|                             | Grupo3   | -4,954                       | 0.311 |
| Grupo2<br>(de 31 a 50 anos) | Grupo1   | 5.927*                       | 0.041 |
|                             | Grupo3   | 0.974                        | 0.952 |
| Grupo3<br>(Mais de 50 anos) | Grupo1   | 4,954                        | 0.311 |
|                             | Grupo2   | -0.974                       | 0.952 |

\*A diferença entre as médias é significativa ao nível de 0.05.

#### 7.8.4. Relação dos Estilos de Gestão de Conflito e Eficácia Negocial com as características de Personalidade

No sentido de verificar as relações entre os Estilos de Gestão de Conflito e Eficácia Negocial com as características de personalidade em estudo (Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade, Neuroticismo e Conscienciosidade) elaborámos uma análise correlacional.

A tabela 7.14 apresenta as correlações que foram observadas entre estilos de gestão de conflito e eficácia negocial com as características de personalidade. Como se pode observar pela leitura da referida tabela o estilo Integração correlaciona-se positivamente com as características de personalidade com excepção do factor Neuroticismo. Este facto sugere-nos que os indivíduos mais extrovertidos, com maior abertura à experiência, mais amáveis e com maior conscienciosidade tendem a apresentar um estilo de integração mais acentuado. Por seu lado, os estilos Evitamento e Dominação correlacionam apenas com o factor Amabilidade, embora Dominação varie inversamente, ou seja, os indivíduos mais amáveis tendem a evidenciar maior evitamento e um estilo de dominação menos acentuado. O estilo Compromisso correlaciona-se positivamente com o factor Abertura à Experiência, pelo que concluímos que os indivíduos com maior abertura à experiência tendem a adoptar o estilo de compromisso. Por fim, pode ver-se que o estilo Servilismo não apresentou valores de correlação significativos com nenhum dos factores.

Por seu turno, a Eficácia Negocial apresenta correlação positiva e estatisticamente significativa com todos os factores à excepção do Neuroticismo. Com base nestes resultados podemos concluir que as pessoas mais extrovertidas, com maior abertura à experiência, mais amáveis e mais conscienciosas tendem a ser mais eficazes em termos negociais.

Tabela 7.14. *Correlações entre os Estilos de Gestão de Conflito e Eficácia Negocial com variáveis de Personalidade*

| Variáveis    | Extroversão |       | Neuroticismo |       | Abertura à Exp. |       | Amabilidade |       | Conscienciosidade |       |
|--------------|-------------|-------|--------------|-------|-----------------|-------|-------------|-------|-------------------|-------|
|              | r           | p     | r            | p     | r               | p     | r           | p     | r                 | p     |
| Integração   | 0.27**      | 0.000 | -0.12        | 0.051 | 0.27**          | 0.000 | 0.38**      | 0.000 | 0.30**            | 0.000 |
| Evitamento   | 0.01        | 0.884 | 0.10         | 0.123 | -0.11           | 0.079 | 0.20**      | 0.001 | 0.04              | 0.557 |
| Dominação    | -0.03       | 0.652 | 0.11         | 0.090 | -0.12           | 0.061 | -0.28**     | 0.000 | -0.02             | 0.748 |
| Servilismo   | -0.09       | 0.148 | 0.07         | 0.285 | -0.03           | 0.586 | 0.11        | 0.087 | -0.03             | 0.592 |
| Compromisso  | 0.11        | 0.087 | 0.02         | 0.796 | 0.21**          | 0.001 | 0.06        | 0.382 | 0.10              | 0.106 |
| Ef. Negocial | 0.24**      | 0.000 | -0.14*       | 0.031 | 0.19**          | 0.003 | 0.37**      | 0.000 | 0.16*             | 0.012 |

\*p&lt; 0.05; \*\*p&lt; 0.01

Com o propósito de se verificar o contributo das variáveis de personalidade para os estilos de gestão de conflito e eficácia negocial formaram-se grupos com os sujeitos que nas dimensões de personalidade pontuavam no primeiro quartil (Grupo 1) e no quarto quartil (Grupo 2). A tabela 7.15 apresenta a composição dos grupos e respectivas pontuações.

Tabela 7.15. *Variáveis de Personalidade (1º quartil- Grupo 1 e 4º quartil – Grupo 2)*

| Variáveis                                 | Pontuações |
|---|------------|
| Neuroticismo (Grupo 1 – 70 sujeitos)      | 18-29      |
| Neuroticismo (Grupo 2 – 69 sujeitos)      | 40-54      |
| Amabilidade (Grupo 1 – 77 sujeitos)       | 29-39      |
| Amabilidade (Grupo 2 – 66 sujeitos)       | 46-54      |
| Extroversão (Grupo 1 – 75 sujeitos)       | 29-39      |
| Extroversão (Grupo 2 – 66 sujeitos)       | 48-58      |
| Abertura à Exper. (Grupo 1 – 82 sujeitos) | 23-37      |
| Abertura à Exper. (Grupo 2 – 64 sujeitos) | 44-55      |
| Conscienciosidade (Grupo 1 – 71 sujeitos) | 23-40      |
| Conscienciosidade (Grupo 2 – 64 sujeitos) | 48-77      |

Estas comparações permitiram verificar que os sujeitos de valores mais elevados em Neuroticismo correspondem a valores mais elevados no estilo Dominação (G1- M=13.19; G2- M=14.52; p <0.05); sucedendo uma relação inversa para a Eficácia Negocial, na medida em que os sujeitos que obtiveram valores mais elevados em Neuroticismo correspondem aos que obtiveram valores mais baixos na Eficácia Negocial (G1-M=170.46; G2-M= 164.83; p <0.05).

Os sujeitos de valores mais elevados em Extroversão correspondem a valores mais elevados no estilo Integração (G1-  $M=27.45$ ; G2-  $M=29.36$ ;  $p < 0.001$ ). Para a Eficácia Negocial, os sujeitos que obtiveram valores mais elevados em Extroversão correspondem também aos que obtiveram valores mais elevados na Eficácia Negocial (G1- $M=160.64$ ; G2- $M=171.09$ ;  $p < 0.001$ ). Por sua vez, valores mais elevados em Abertura à Experiência, correspondem valores mais elevados nos estilos Integração (G1-  $M=27.77$ ; G2- $M=29.17$ ;  $p \leq 0.001$ ) Compromisso (G1-  $M=14.44$ ; G2- $M=15.09$ ;  $p < 0.05$ ) e Eficácia Negocial (G1-  $M=160.09$ ; G2- $M=169.12$ ;  $p < 0.01$ ).

As maiores pontuações em Amabilidade correspondem a maiores pontuações nos estilos Integração (G1-  $M=27.16$ ; G2- $M=29.74$ ;  $p < 0.001$ ), Evitamento (G1-  $M=19.18$ ; G2- $M=20.61$ ;  $p < 0.05$ ) e Eficácia Negocial (G1-  $M=158.92$ ; G2- $M=175.26$ ;  $p < .001$ ). Quanto ao estilo Dominação, constata-se uma relação inversa (G1-  $M=15.10$ ; G2- $M=12.48$ ;  $p < 0.001$ ). Na Conscienciosidade, pontuações mais elevadas correspondem a pontuações mais elevadas em Integração (G1-  $M=27.10$ ; G2- $M=29.55$ ;  $p < 0.001$ ) e Eficácia Negocial (G1-  $M=160.51$ ; G2- $M=169.83$ ;  $p < 0.01$ ).

Valores que são válidos quer seja assumida a homogeneidade da variância quer não.

#### 7.8.5. Relação da Eficácia Negocial com os Estilos de Gestão de Conflito

Para analisar as relações entre a Eficácia Negocial e os estilos de gestão de conflito, procedemos ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson entre os resultados obtidos pelo IN e os resultados obtidos no ROCII-II.

Os dados apresentados na tabela nº 7.16. indicam correlações positivas com os estilos Integração ( $r = 0.48$ ;  $p < 0.001$ ) e Compromisso ( $r = 0.21$ ,  $p = 0.001$ ) e uma correlação negativa com o estilo de Dominação ( $r = -0.31$ ;  $p < 0.001$ ). Concluimos que os indivíduos que adoptam estilos de gestão de conflitos de maior integração e compromisso e menor dominação tendem a apresentar maior eficácia negocial.

Tabela 7.16. *Correlações entre Eficácia Negocial com os Estilos de Gestão de Conflito*

| Variáveis          | Eficácia Negocial |       |
|--------------------|-------------------|-------|
|                    | r                 | p     |
| <b>Integração</b>  | 0.48**            | 0.000 |
| <b>Evitamento</b>  | 0.03              | 0.656 |
| <b>Dominação</b>   | -0.31**           | 0.000 |
| <b>Servilismo</b>  | -0.06             | 0.358 |
| <b>Compromisso</b> | 0.21**            | 0.001 |

\*\* $p < 0.01$

### 7.8.6. Relação dos Estilos de Gestão de Conflito e Eficácia Negocial com o Papel de Género

Com o propósito de verificar as relações entre os estilos de gestão de conflito e a Eficácia Negocial com o papel de género (feminilidade e masculinidade) elaboramos uma análise correlacional. Como se pode constatar pela leitura da tabela 7.17, a Feminilidade estabelece relações positivas e significativas com os estilos de gestão de conflito Integração e Compromisso e, também, com a Eficácia Negocial. O facto de, nestes casos, as correlações serem significativas permite-nos concluir que os indivíduos mais femininos tendem a gerir os conflitos usando a integração e o compromisso de modo mais acentuado. Estes indivíduos tendem a evidenciar uma maior eficácia negocial.

Relativamente ao papel de género Masculinidade, este apresenta unicamente uma relação estatisticamente significativa com o estilo de gestão de conflito Dominação. Atendendo a que a correlação é positiva, podemos afirmar que os indivíduos mais masculinos tendem a assumir um papel de dominação mais acentuado na gestão dos conflitos.

Tabela 7.17. *Correlações entre Feminilidade e a Masculinidade com os Estilos de Gestão de Conflito e a Eficácia Negocial*

| Variáveis                | Feminilidade |       | Masculinidade |       |
|--------------------------|--------------|-------|---------------|-------|
|                          | r            | p     | r             | p     |
| <b>Integração</b>        | 0.28**       | 0.000 | 0.08          | 0.203 |
| <b>Evitamento</b>        | 0.04         | 0.506 | -0.11         | 0.080 |
| <b>Dominação</b>         | -0.02        | 0.770 | 0.20**        | 0.002 |
| <b>Servilismo</b>        | 0.04         | 0.579 | -0.01         | 0.840 |
| <b>Compromisso</b>       | 0.18**       | 0.005 | -0.01         | 0.949 |
| <b>Eficácia Negocial</b> | 0.14*        | 0.021 | -0.10         | 0.120 |

\*p<0.05; \*\*p<0.01

### 7.8.7. Estudo das diferenças com base no Papel de Género e Estilos de Gestão de Conflito

Tendo por propósito averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as distribuições das variáveis grupo definidas pelo género (feminilidade, masculinidade, androginia e indiferenciados), efectuamos uma análise da variância de um critério (ANOVA *Oneway*) para observar as diferenças entre os grupos de géneros (feminilidade, masculinidade, androginia e indiferenciados) e os estilos de gestão de conflito.

Os estilos de gestão de conflito Integração [ $F(3;233) = 6.285$ ;  $p = 0.000$ ], Evitamento [ $F(3;233) = 4.882$ ;  $p = 0.003$ ] e Dominação [ $F(3;233) = 2.90$ ;  $p = 0.036$ ], apresentaram diferenças significativas em função do papel de género; não se tendo observado qualquer efeito principal nos estilos Servilismo e Compromisso (ver tabela 7.18).



Tabela 7.18. *Análise de variância devida ao efeito do Papel de Género nos Estilos de Gestão de Conflito*

| Fontes de Variação |              | Soma dos Quadrados | Grau de Liberdade | F Ratio | p     |
|--------------------|--------------|--------------------|-------------------|---------|-------|
| Integração         | Inter grupos | 149.223            | 3                 | 6.285   | 0.000 |
|                    | Intra grupos | 1843.900           | 233               |         |       |
|                    | Total        | 1993.122           | 236               |         |       |
| Evitamento         | Inter grupos | 188.308            | 3                 | 4.882   | 0.003 |
|                    | Intra grupos | 2995.599           | 233               |         |       |
|                    | Total        | 3183.907           | 236               |         |       |
| Dominação          | Inter grupos | 108.020            | 3                 | 2.90    | 0.036 |
|                    | Intra grupos | 2892.469           | 233               |         |       |
|                    | Total        | 3000.489           | 236               |         |       |
| Servilismo         | Inter grupos | 44.583             | 3                 | 1.252   | 0.292 |
|                    | Intra grupos | 2765.747           | 233               |         |       |
|                    | Total        | 2810.329           | 236               |         |       |
| Compromisso        | Inter grupos | 15.633             | 3                 | 1.585   | 0.194 |
|                    | Intra grupos | 765.93             | 233               |         |       |
|                    | Total        | 781.570            | 236               |         |       |

Como se pode ver na tabela 7.19, foram encontrados efeitos significativos para a Integração comparando Masculinidade *versus* Androginia, para o Evitamento comparando Masculinidade *versus* Feminilidade e Indiferenciados e, por fim, para a Dominação comparando Masculinidade *versus* Feminilidade. Os resultados das diferenças entre médias revelam que os indivíduos Andróginos tendem a utilizar, na gestão de conflitos, a Integração de forma mais acentuada que os Masculinos, os Femininos e Indiferenciados adoptam o mais o estilo Evitamento que os Masculinos e estes assumem um estilo tipicamente mais dominante que os Femininos.

Tabela 7.19. *Estudo post hoc (teste de Scheffé) para comparação de médias*

| Comparações                    | Diferença entre médias | p     |
|--------------------------------|------------------------|-------|
| <b>Integração</b>              |                        |       |
| Androginia – Masculinidade     | 2.218*                 | 0.001 |
| <b>Evitamento</b>              |                        |       |
| Feminilidade – Masculinidade   | 2.319*                 | 0.030 |
| Indiferenciado – Masculinidade | 2.416*                 | 0.005 |
| <b>Dominação</b>               |                        |       |
| Masculinidade – Feminilidade   | 2.138*                 | 0.049 |

\*A diferença entre as médias é significativa ao nível de 0.05.

Tendo por finalidade aprofundar as diferenças entre o contributo das variáveis sexo e género para os estilos de gestão de conflito, agrupámos os sujeitos nos seguintes grupos: homem masculino, homem feminino, homem andrógino, mulher masculina, mulher feminina e mulher andrógina. De seguida, para observar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as distribuições das variáveis grupo definidas por sexo/género (homem masculino, homem feminino, homem andrógino, mulher masculina, mulher feminina e mulher andrógina) quanto aos estilos de gestão de conflito efectuámos uma análise da variância de um critério (ANOVA *Oneway*).

O estilo de gestão de conflito Servilismo [ $F(5;100) = 3.790$ ;  $p = 0.003$ ] apresenta diferenças significativas em função da variável Sexo/Género; não se tendo observado qualquer efeito principal nos restantes estilos de conflito (ver tabela 7.20).

Tabela 7.20. *Análise de variância devida ao efeito do Sexo/ Género nos Estilos de Gestão de Conflito*

| Fontes de Variação |              | Soma dos Quadrados | Grau de Liberdade | F Ratio | p     |
|--------------------|--------------|--------------------|-------------------|---------|-------|
| Integração         | Inter grupos | 90.583             | 5                 | 1.986   | 0.087 |
|                    | Intra grupos | 912.182            | 100               |         |       |
|                    | Total        | 1002.764           | 105               |         |       |
| Evitamento         | Inter grupos | 96.619             | 5                 | 1.593   | 0.169 |
|                    | Intra grupos | 1213.315           | 100               |         |       |
|                    | Total        | 1309.934           | 105               |         |       |
| Dominação          | Inter grupos | 101.981            | 5                 | 1.647   | 0.154 |
|                    | Intra grupos | 1238.142           | 100               |         |       |
|                    | Total        | 1340.123           | 105               |         |       |
| Servilismo         | Inter grupos | 231.583            | 5                 | 3.790   | 0.003 |
|                    | Intra grupos | 1222.040           | 100               |         |       |
|                    | Total        | 1453.623           | 105               |         |       |
| Compromisso        | Inter grupos | 3135.153           | 5                 | 0.909   | 0.479 |
|                    | Intra grupos | 36093.309          | 100               |         |       |
|                    | Total        | 39228.462          | 105               |         |       |

Na tabela 7.21, podemos observar que foram encontrados efeitos significativos para o estilo Servilismo comparando Homem Andrógino *versus* Mulher Masculina e comparando Homem Andrógino *versus* Mulher Andrógina. Podemos afirmar ainda que os homens andróginos adoptam estilo de gestão de conflitos baseados no servilismo de forma mais acentuada que as mulheres masculinas ou andróginas.

Tabela 7.21. *Estudo post hoc (teste de Scheffé) para comparação de médias*

| Comparações                        | Diferença entre médias | <i>p</i> |
|------------------------------------|------------------------|----------|
| <b>Servilismo</b>                  |                        |          |
| Homem Andrógino – Mulher Masculina | 5.257*                 | 0.029    |
| Homem Andrógino – Mulher Andrógina | 4.670*                 | 0.026    |

\*A diferença entre as médias é significativa ao nível de 0.05.

#### 7.8.8. Estudo das diferenças com base no Papel de Género e Eficácia Negocial

Com o objectivo de verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as distribuições das variáveis grupo definidas pelo género (feminilidade, masculinidade, androginia e indiferenciados), efectuamos uma análise da variância de um critério (ANOVA *Oneway*) para analisar as diferenças entre os grupos de género (feminilidade, masculinidade, androginia e indiferenciados) e a variável eficácia negocial.

Não foram encontradas diferenças significativas na eficácia negocial quer pela análise de efeito de interacção de grupos [ $F(3;233) = 2,019$ ;  $p = 0.112$ ], quer na análise *post hoc* (teste de *Scheffé*). A Eficácia Negocial não varia em função do género.

Com o propósito de aprofundar o papel das variáveis sexo e género para a eficácia negocial, agrupámos os sujeitos nos seguintes grupos: homem masculino, homem feminino, homem andrógino, mulher masculina, mulher feminina e mulher andrógina.

De seguida, para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as distribuições das variáveis grupo definidas por sexo/género (homem masculino, homem feminino, homem andrógino, mulher masculina, mulher feminina e mulher andrógina) quanto à Eficácia Negocial realizámos uma análise da variância de um critério (ANOVA *Oneway*). Nesta análise não foram encontradas diferenças significativas na Eficácia Negocial quer pela análise de efeito de interacção de grupos [ $F(5;100) = 1,737$ ;  $p = 0.133$ ], quer na análise *post hoc* (teste de *Scheffé*). A Eficácia Negocial parece não ser afectada pelas características da variável sexo/género.

#### 7.8.9. Predições dos estilos de gestão de conflito em função das variáveis independentes

Com o propósito da determinação do melhor modelo preditor para cada estilo de gestão de conflito elaborámos uma análise de Regressão Múltipla “Passo a Passo” (*Stepwise*

*forward*), por entrada de variáveis. Para a equação foram consideradas, como preditoras, as variáveis de personalidade Abertura à Experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo, a variável sóciodemográfica Idade e Papel de Género (Masculinidade e Feminilidade); por sua vez, como variáveis dependentes estiveram sob observação os estilos de gestão de conflito, nas modalidades Integração, Evitamento, Compromisso, Dominação e Servilismo. Assim, expomos os resultados obtidos para os estilos Integração e Dominação por terem maior poder explicativo.

Os resultados que respeitam ao modelo explicativo para o estilo Integração podem ser observados nas tabelas 7.22 e 7.23. Como podemos verificar, aquele estilo de gestão de conflitos tende a acentuar-se para indivíduos mais amáveis, com maior abertura à experiência e mais conscienciosos.

A equação preditora, considerado o estilo de gestão Integração, ficou constituída pelas variáveis Amabilidade, explicando 14.9% da variância total, seguida da entrada dos preditores Abertura à experiência e Conscienciosidade, resultando na explicação de cerca de 25 % da variância total, confinada na equação seguinte:

$$\text{Integração} = 11.715 + 0.168 * \text{Amab.} + 0.124 * \text{Ab. Exp.} + 0.107 * \text{Consc.} + \varepsilon$$

Esta equação evidencia uma capacidade preditora estatisticamente significativa [F (3;247) = 27.5;  $p < 0.001$  ; R= 0.50] (ver tabela 7. 22).

Tabela 7.22. *Coefficientes de regressão não standardizados e standardizados com a variável dependente Integração*

| Variáveis Independentes | Coefficientes de Regressão Não-standardizados (b) | Coefficientes de Regressão standardizados ( $\beta$ ) | t     | p     |
|-------------------------|---|---|-------|-------|
| Amabilidade             | 0.168   | 0.307   | 5.220 | 0.000 |
| Abertura à Experiência  | 0.124   | 0.237   | 4.281 | 0.000 |
| Conscienciosidade       | 0.107   | 0.209   | 3.550 | 0.000 |
| (Ponto de intercepção)  | 11.715  | -----   | 6.309 | 0.000 |

Tabela 7.23. *Análise de Regressão (Integração)*

| Análise de Regressão |        |                        |        |       |      |                |       |
|----------------------|--------|------------------------|--------|-------|------|----------------|-------|
| Var. dep.            | Passos | Var. Seleccionadas     | F      | p     | R    | R <sup>2</sup> | S.E   |
| Integração           | 1      | Amabilidade            | 43.623 | 0.000 | 0.39 | 0.149          | 2.629 |
|                      | 2      | Abertura à Experiência | 33.387 | 0.000 | 0.46 | 0.212          | 2.535 |
|                      | 3      | Conscienciosidade      | 27.500 | 0.000 | 0.50 | 0.250          | 2.477 |

Veja-se em seguida os resultados relativos ao modelo explicativo para o estilo Dominação.

Conforme as tabelas 7.24 e 7.25 a equação preditora ficou formada pelas variáveis Amabilidade, Masculinidade e Abertura à Experiência (Dominação =  $21.406 - 0.169 * \text{Amab.} + .054 * \text{Masculin.} - 0.096 * \text{Abert. À Exp} + \varepsilon$ ), explicando, cerca de 12% da variância total. Modelo, que à semelhança do anterior, também revelou um ajustamento significativo [ $F(3,247) = 11.655, p < 0.001; R = 0.35$ ] e podemos concluir que os indivíduos menos amáveis, mais masculinos e menos abertos à experiência tendem a adoptar um estilo mais dominante na gestão dos conflitos.

Tabela 7.24. Coeficientes de regressão não standardizados e standardizados com a variável dependente Dominação

| Variáveis Independentes | Coeficientes de Regressão Não-standardizados (b) | Coeficientes de Regressão Standardizados ( $\beta$ ) | t      | p     |
|-------------------------|--|--|--------|-------|
| Amabilidade             | -1.690   | -0.249   | -4.100 | 0.000 |
| Masculinidade           | 0.054  | 0.178  | 2.897  | 0.004 |
| Abertura à exp.         | -0.096   | -0.147   | -2.437 | 0.015 |
| (Ponto de intercepção)  | 21.406   | - - - - -  | 8.239  | 0.000 |

Tabela 7.25. Análise de Regressão (Dominação)

| Análise de Regressão |        |                    |        |       |       |                |       |
|----------------------|--------|--------------------|--------|-------|-------|----------------|-------|
| Var. dep.            | Passos | Var. Seleccionadas | F      | p     | R     | R <sup>2</sup> | S.E   |
| Integração           | 1      | Amabilidade        | 21.822 | 0.000 | 0.284 | 0.081          | 3.386 |
|                      | 2      | Masculinidade      | 14.228 | 0.000 | 0.321 | 0.103          | 3.351 |
|                      | 3      | Abertura à Exp.    | 11.655 | 0.000 | 0.350 | 0.124          | 3.318 |

#### 7.8.10. Predições sobre a relação entre as variáveis independentes e a Eficácia Negocial

Elaborámos igualmente o contributo das variáveis de personalidade Abertura à Experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo e a variável atributo Idade e Papel de Género (Masculinidade e Feminilidade) para a predição da Eficácia Negocial através da Regressão Múltipla “Passo a Passo” (*Stepwise forward*), cujos resultados podem ser observados nas tabelas 7.26 e 7.27.

A equação preditora, segundo a ordem de entrada constituiu-se pelas variáveis Amabilidade explicando cerca de 14% da variância total, seguida das variáveis Abertura à Experiência, Extroversão, Idade e Masculinidade, que no seu conjunto explicam cerca de 22% da variância total; modelo da qual resultou a seguinte equação preditora:

$$\text{Eficácia Negocial} = 83.084 + 0.949 * \text{Amab.} + 0.493 * \text{Abert. À Exp.} + 0.616 * \text{Extrov.} + 0.229 * \text{Idade} - 0.187 * \text{Masculinidade} + \varepsilon$$

O modelo revela um ajustamento estatisticamente significativo [F (5;245) = 13,479; p = 0.000; R=0.46] e os coeficientes de regressão evidenciam que os indivíduos mais amáveis, com maior abertura à experiência, mais extrovertidos, mais velhos e menos masculinos tendem a evidenciar uma maior eficácia negocial.

Tabela 7.26. Coeficientes de regressão não estandardizados e estandardizados com a variável dependente Eficácia Negocial

| Variáveis Independentes | Coeficientes de Regressão |                     | t      | p     |
|-------------------------|---------------------------|---------------------|--------|-------|
|                         | Não-estandardizados (b)   | estandardizados (β) |        |       |
| Amabilidade             | 0.949                     | 0.288               | 4.783  | 0.000 |
| Abertura à experiência  | 0.493                     | 0.156               | 2.581  | 0.010 |
| Extroversão             | 0.616                     | 0.215               | 3.227  | 0.001 |
| Idade                   | 0.229                     | 0.158               | 2.590  | 0.010 |
| Masculinidade           | -0.187                    | -0.126              | -2.058 | 0.041 |
| (Ponto de intercepção)  | 83.084                    | -----               | 6.361  | 0.000 |

Tabela 7.27. Análise de Regressão (Eficácia Negocial)

| Análise de Regressão |        |                  |        |       |       |                |        |
|----------------------|--------|------------------|--------|-------|-------|----------------|--------|
| V. dep               | Passos | V. Seleccionadas | F      | p     | R     | R <sup>2</sup> | S.E    |
| Eficácia Negocial    | 1      | Amabilidade      | 39.653 | 0.000 | 0.371 | 0.137          | 15.932 |
|                      | 2      | Abertura à Exp.  | 24.845 | 0.000 | 0.409 | 0.167          | 15.689 |
|                      | 3      | Extroversão      | 18.198 | 0.000 | 0.425 | 0.181          | 15.587 |
|                      | 4      | Idade            | 15.585 | 0.000 | 0.450 | 0.202          | 15.415 |
|                      | 5      | Masculinidade    | 13.479 | 0.000 | 0.464 | 0.216          | 15.315 |

### 7.8.11. Aproximações à análise da resolução de conflitos e da negociação: Género e Personalidade

#### Considerações Gerais

A *PATH* análises constitui uma aplicação da análise de regressão adequada para comprovar conjuntos de pressupostos causais entre variáveis de estudo.

Os coeficientes *path* ( $C_{ij}$ ) – idênticos aos coeficientes de regressão –, expressam de forma matemática a relação causal entre as variáveis integrantes do modelo medindo o grau de variação produzida na variável dependente ( $i$ ) por cada uma das variáveis independentes ( $j$ ), permanecendo as outras constantes (Lévy & Oubiña, 2006). Avalia, portanto, o poder explicativo das variáveis independentes sobre a variável dependente, por sua vez, a avaliação matemática do grau de erro medirá a percentagem de influência causal que continua por explicar pelas variáveis independentes. É também necessário determinar os resíduos (medidas de erro implícitas nas variáveis endógenas). Este erro expressa a variação total produzida na variável dependente, todavia não causado pelo resto das variáveis.

Este texto integra duas aproximações diferentes a análise da resolução de conflitos e da negociação, tomando de modo independente o género e a personalidade como predictores válidos do comportamento.

A análise de dados foi levada a cabo mediante o programa AMOS 16.0 (Arbuckle, 2007) que, através de um simples interface gráfico, permite desenhar o modelo e avaliá-lo simultaneamente em lugar de empregar séries de regressões.

A qualidade de ajuste dos modelos foi examinada segundo os seguintes critérios: GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) (Byrne, 2001). Deste modo, é valorizada a significância dos parâmetros ( $>1.96$ ) e é proporciona a estimação estandardizada dos mesmos.

O Índice de Qualidade de Ajuste (*Goodness of Fit Index*, GFI) consiste numa transformação monótona da estatística Qui-quadrado e o seu valor pode oscilar entre 0 e 1. Valores superiores a 0.90 indicam um ajuste aceitável (Jöreskog & Sörbom, 1990). O Índice de Qualidade de Ajuste corrigido (*Adjusted Goodness of Fit Index*, AGFI) representa uma modificação do Índice de Qualidade de Ajuste (CFI) baseando-se nos graus de liberdade do modelo. Valores elevados de AGFI demonstram um melhor ajuste. O Índice de Ajuste Comparativo (*Comparative Fit Index*, CFI) é recomendado como alternativa ao Qui-quadrado para amostras superiores a 100 observações e avalia a melhoria na medição da não

centralidade de um modelo. O CFI pode adoptar valores entre 0 (mau ajuste) e 1 (bom ajuste). O índice da Raiz Quadrada Média de Erro de Aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation*, RMSEA) é representativo da qualidade de ajuste que poderia esperar-se se o modelo fosse estimado com a população e não apenas com uma amostra (Stieger & Lind, 1980). Valores inferiores a 0.05 indicam um bom ajuste, valores próximos a 0.08 representam um erro razoável de aproximação à população e valores superiores a 0.10 demonstram uma má aproximação.

### Modelo 1: Género

O propósito desta secção é apresentar e avaliar, através do método de *PATH* análises, um modelo estrutural das relações entre a identidade de género, os estilos de gestão de conflitos e a capacidade negociadora dos sujeitos.

O modelo de partida apresenta dois níveis de dependência e um de independência. No primeiro nível encontram-se as variáveis componentes do papel de género: masculinidade e feminilidade (Bem, 1974). O primeiro nível de dependência compreende os cinco estilos de gestão de conflitos (Rahim, 1983a) e o segundo nível de dependência compreende a capacidade de negociação (Monteiro, Rodríguez & Serrano, 2007).

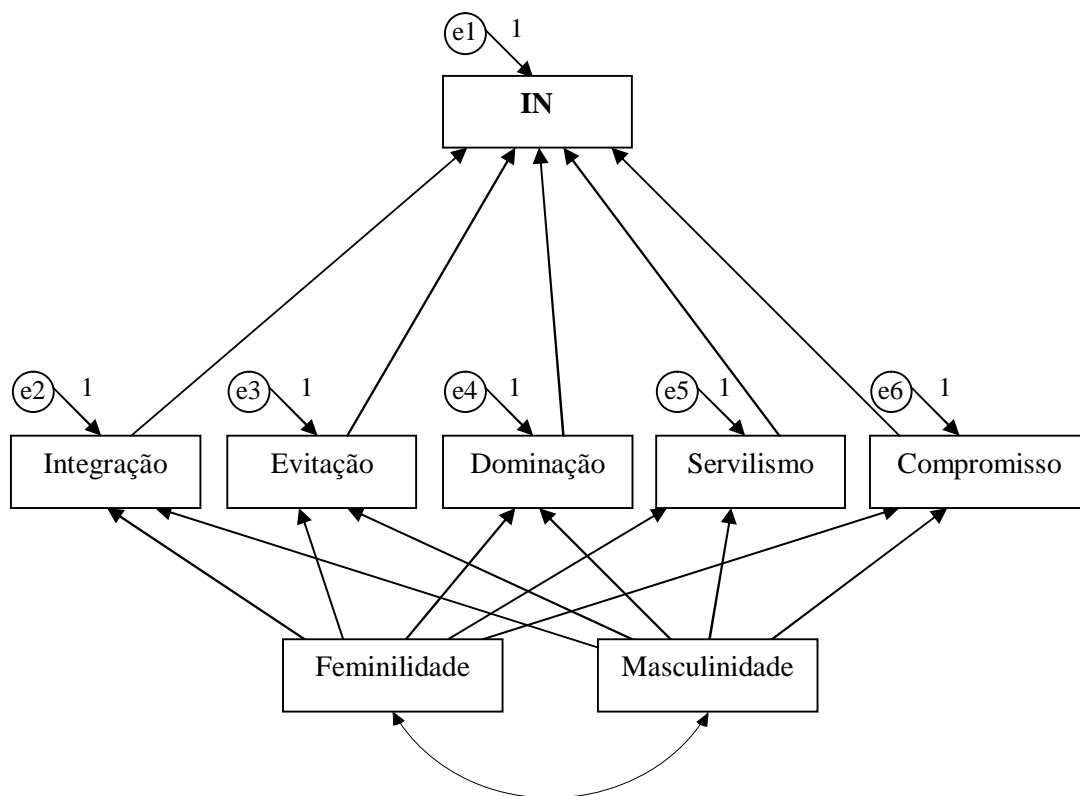


Figura 7.1. Modelo causal de partida (Género)



Na tabela 7.28 resumem-se os estatísticos de ajustamento do modelo original. Seguindo as recomendações de Bentler e Bonnet (1980) considera-se que são susceptíveis de melhoramento os índices de ajustamento inferiores a 0.90. Assim, foi utilizado um método de reajustamento ao modelo inicial, eliminando as relações que não resultam significativas sobre a base da análise das suas Razões Críticas (*critical ratios*, CR) e logo são aplicados melhorias ao modelo a partir dos Índices de Modificação (*Modification Index*, MI) sugeridos pelo programa. Na tabela 7.28 apresentam-se os indicadores estatísticos de ajustamento ao modelo re-especificado.

Os índices de ajustamento GFI, AGFI e CFI possuem valores superiores a 0.95 e RMSEA é inferior a 0.05, o que reflecte um elevado grau de ajuste do modelo aos dados.

Tabela 7.28. *Estatísticos de ajustamento para o modelo original e para o modelo re-especificado (Género)*

| Modelo          | $\chi^2$ | gl | <i>p</i> | $\chi^2/\text{gl}$ | GFI  | AGFI | CFI  | RMSEA |
|-----------------|----------|----|----------|--------------------|------|------|------|-------|
| Original        | 118,32   | 12 | <0.001   | 9,86               | 0.90 | 0.70 | 0.61 | 0.19  |
| Re-especificado | 10,51    | 8  | 0.231    | 1,31               | 0.97 | 0.96 | 0.99 | 0.03  |

Uma análise mais detalhada evidencia que as relações encontradas entre género e os estilos de gestão de conflitos seguem a tendência apontada pela literatura (ver figura 7.2). Por exemplo, o papel masculino relaciona-se positivamente com a Dominação ( $\beta=0.20$ ), enquanto que o papel feminino se relaciona positivamente com a Integração ( $\beta=0.28$ ) e o Compromisso ( $\beta=0.18$ ). De modo que quando um sujeito é mais feminino, apresenta uma maior tendência a empregar estratégias orientadas para a solução de problemas e quando é mais masculina tende a comportar-se de um modo mais competitivo. Por outro lado, a capacidade negociadora avaliada mediante o IN relaciona-se positivamente com a Integração ( $\beta=0.45$ ) e, negativamente, com a Dominação ( $\beta=-0.27$ ). Em conjunto, estas duas variáveis explicam até 27% da variação da capacidade negociadora.

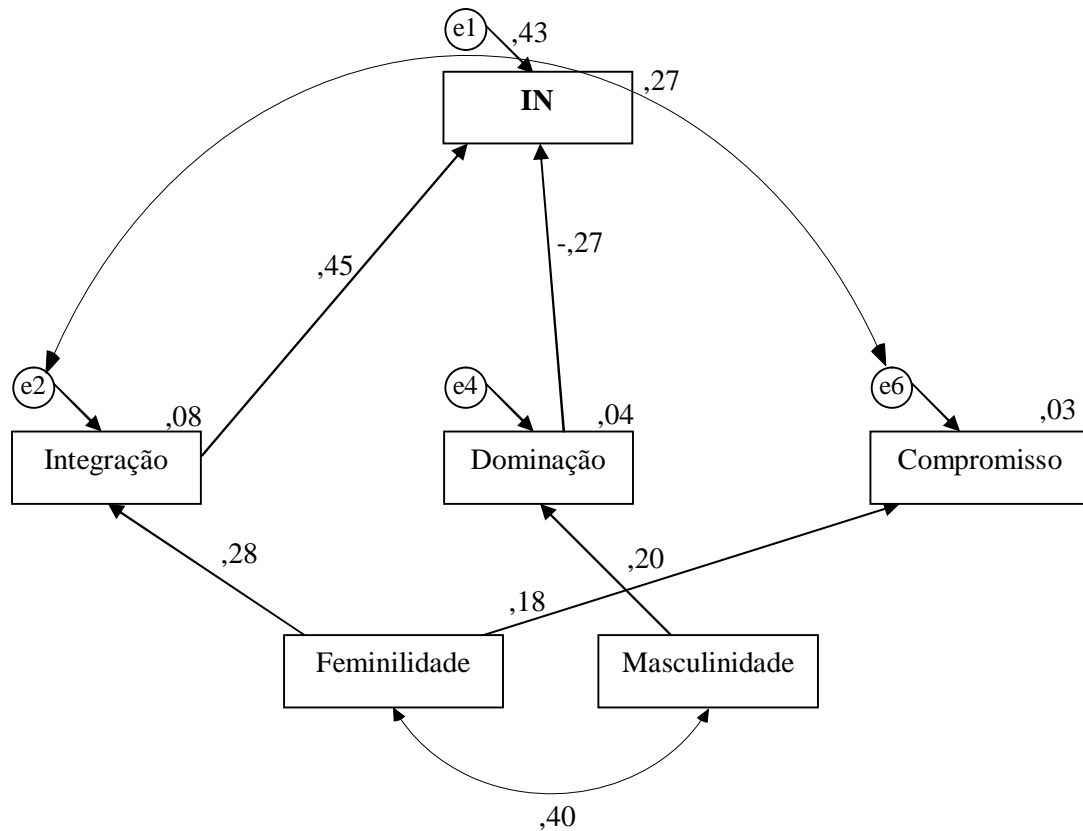


Figura 7.2. Modelo re-especificado (Género)

### Modelo 2: Personalidade

O objectivo deste segundo modelo é apresentar e avaliar, mediante *PATH* análises, um modelo estrutural de relações entre a personalidade, os estilos de gestão de conflitos e a capacidade negociadora dos sujeitos.

O modelo de partida apresenta dois níveis de dependência e um de independência. No primeiro nível encontram-se os *big five* (Costa & McCrae, 1992). O primeiro nível de dependência compreende os cinco estilos de gestão de conflitos (Rahim, 1983a). Por sua parte, o segundo nível de dependência compreende a capacidade de negociação (Monteiro et al. 2007).

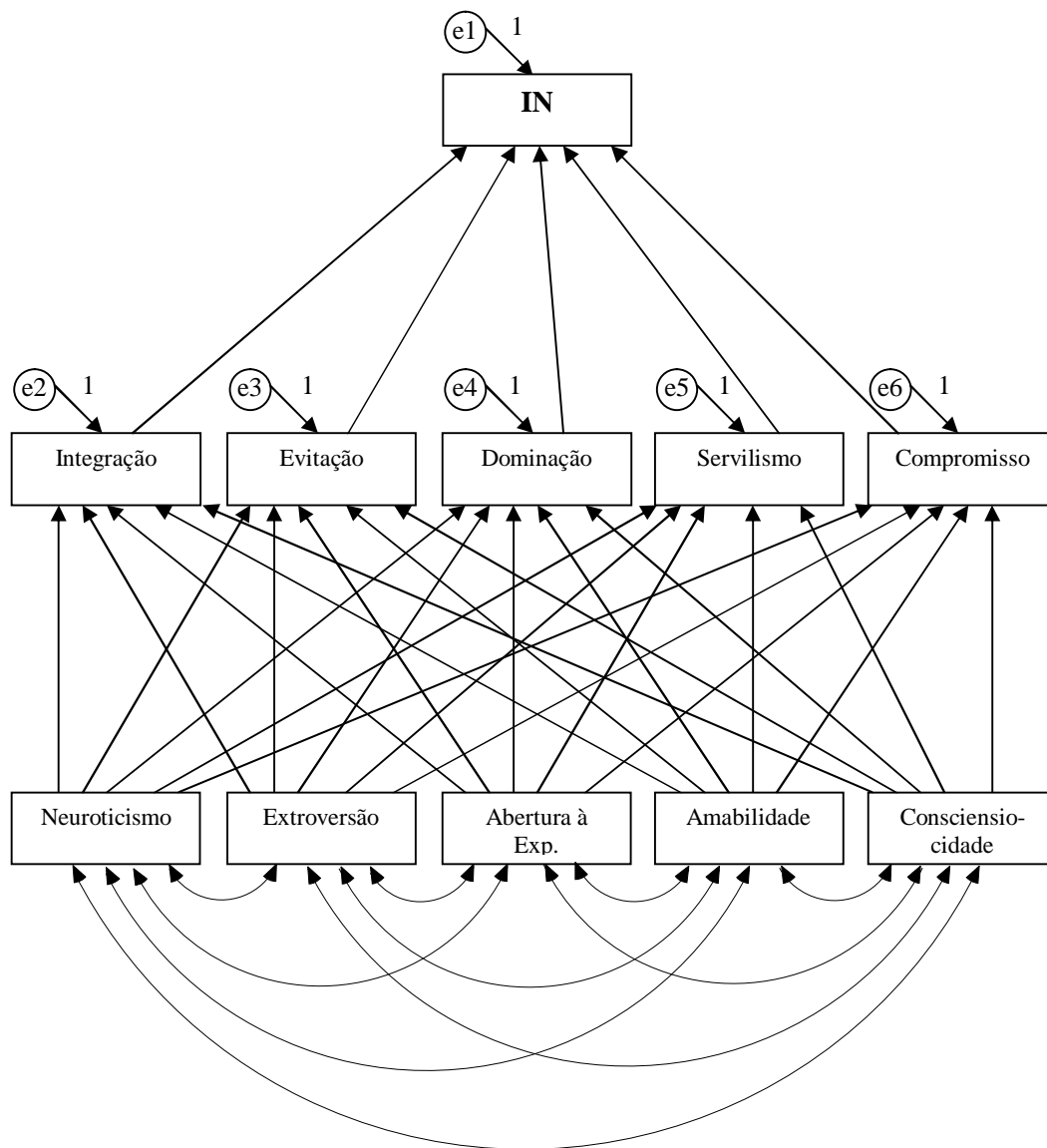


Figura 7.3. Modelo causal de partida. (Personalidade)

Na tabela 7.29 resumem-se os estatísticos de ajustamento ao modelo original. Seguindo as recomendações de Bentler e Bonnet (1980) considera-se que são susceptíveis de melhoria os índices de ajustamento inferiores a 0.90. Assim, empregou-se um método de re-especificação ao modelo inicial, eliminando as relações que não resultam significativas sobre a base de análises das suas Razões Críticas (*critical ratios*, CR) e aplicam-se logo melhorias ao modelo a partir dos Índices de Modificação (*modification index* MI) sugeridos pelo programa.

Apresentamos também os estatísticos de ajuste ao modelo re-especificado (tabela 7.29). Os índices de ajuste GFI e CFI têm valores superiores a 0.95, o índice AGFI tem valor

ligeiramente inferior a 0.95 e o RMSEA é inferior a 0.05, o que reflecte um elevado grau de ajustamento do modelo aos dados.

Tabela 7.29. *Estatísticos de ajustamento para o modelo original e para o modelo re-especificado (Personalidade)*

| Modelo          | $\chi^2$ | GI | $p$    | $\chi^2/\text{gl}$ | GFI  | AGFI | CFI  | RMSEA |
|-----------------|----------|----|--------|--------------------|------|------|------|-------|
| Original        | 125,96   | 15 | <0.001 | 8,40               | 0.92 | 0.65 | 0.74 | 0.17  |
| Re-especificado | 47,42    | 34 | 0.06   | 1,39               | 0.97 | 0.94 | 0.97 | 0.04  |

Uma análise atenta demonstra que as relações encontradas entre a personalidade e os estilos de gestão de conflitos seguem a tendência apontada pela literatura. Por exemplo, a Amabilidade representa um papel preferente na predição de quatro de cinco dos estilos de gestão de conflitos, a saber: Integração ( $\beta=0.29$ ), Evitamento ( $\beta=0.23$ ), Dominação ( $\beta=-0.28$ ) e Servilismo ( $\beta=0.13$ ); a Abertura à Experiência tem um papel relevante e positivo sobre a Integração ( $\beta=0.21$ ) e o Compromisso ( $\beta=0.22$ ); a Extroversão tem uma influência positiva sobre a Integração ( $\beta=0.10$ ) e negativa sobre o Servilismo ( $\beta=-0.13$ ); a Conscienciosidade desempenha um papel positivo na Integração ( $\beta=0.18$ ); o Neuroticismo influencia positivamente o Evitamento ( $\beta=0.13$ ).

Verificamos ainda que 29% da variância da capacidade negociadora, avaliada mediante o IN, é predita a partir da Integração ( $\beta=0.44$ ) e da Dominação ( $\beta=-0.27$ ).

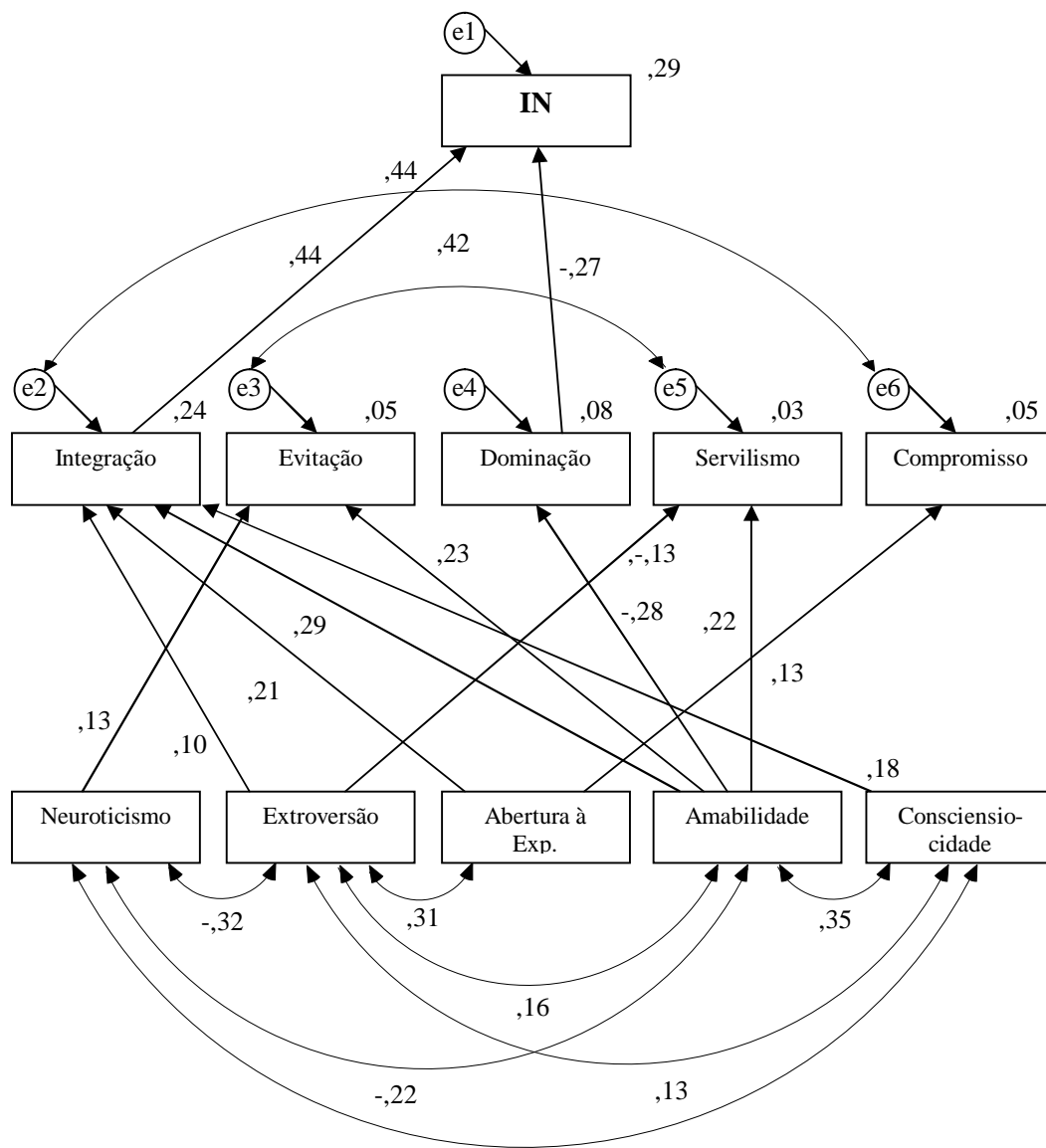


Figura 7.4. Modelo re-especificado (Personalidade)

### **7.9. Interpretação e Discussão dos Resultados**

A interpretação e discussão dos resultados tem por finalidade dar conta da concretização dos objectivos propostos, analisar os resultados obtidos em função das hipóteses formuladas e comentar sinteticamente esses resultados com base em investigações anteriores.

Como tal, em primeiro lugar devemos mencionar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, dado que destas depende a confiança que podemos atribuir aos resultados encontrados e, consequentemente, às conclusões depreendidas acerca das relações observadas entre as variáveis em análise.

No que concerne ao BSRI (*Bem Sex Role Inventory*) podemos afirmar que o inventário revelou uma consistência interna aceitável, variando o coeficiente *alpha de Cronbach* entre 0.62 e 0.85, e uma boa fidedignidade. A independência entre as escalas de masculinidade e feminilidade que foi encontrada em estudos anteriores não se observou no presente estudo, mas verificamos que este instrumento evidenciou uma sensibilidade moderada. Comparativamente com os resultados observados por Bem (1974) verificamos que o inventário, aplicado à amostra em estudo, revelou fidedignidade e sensibilidade ligeiramente inferior.

Para o NEO-FFI (*Neo Five-Factor Inventory*) observamos coeficientes *alpha* compreendidos entre 0.60 e 0.82, pelo que podemos afirmar que a consistência interna das escalas se situou entre o bom e o razoável e, consequentemente, o inventário evidenciou uma fidedignidade aceitável.

O ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*) apresentou consistências internas entre a fraca e a boa, situando-se o coeficiente de *Cronbach* entre 0.44 e 0.77, pelo que concluímos que evidenciou uma consistência interna aceitável. Este inventário revelou consistência interna e fidedignidade semelhante às observadas em estudos anteriores.

Um dos objectivos propostos consistia em explorar a existência de diferenças no emprego dos diferentes estilos de gestão em função das variáveis sóciodemográficas em estudo, designadamente, sexo, idade e habilitações literárias.

No que concerne a variável sexo, os resultados do presente estudo sugerem que, homens e mulheres, partilham um posicionamento análogo face à gestão do conflito. Observe-se que as investigações que procuraram relacionar esta variável com os estilos de gestão não apresentam tendências unânimes. Por um lado, existem estudos que coincidem com os resultados obtidos, ou seja, mostram que não existem diferenças significativas entre a

utilização dos estilos de gestão do conflito em função do sexo dos indivíduos (Renwich, 1977; Mundate et al., 1993; Cunha et al., 2003). Por outro lado, os autores que encontram diferenças significativas entre homens e mulheres na utilização dos diversos estudos de gestão de conflito, não apresentam uma tendência generalizada nos resultados encontrados. Por exemplo, os resultados obtidos no estudo de Rahim (1983b) apontam que as mulheres utilizam mais os estilos integração, compromisso e evitamento e menos o estilo servilismo do que os homens. E, os estudos de Konovsky, Jaster & McDonald (1989), indicam a preferência das mulheres para estilos menos competitivos como a evitação e o servilismo.

No que respeita à relação dos estilos de gestão de conflito com a idade, encontramos que no estilo servilismo existe uma tendência de aumento no seu emprego com o acréscimo da idade, dado que, o grupo de indivíduos mais velhos (> 50 anos) apresenta a mais alta utilização deste estilo.

Os resultados encontrados podem ter como justificação possível uma perspectiva clássica dos conflitos, que considera as situações de conflito e as suas possíveis consequências de forma negativa. Esta visão pode estar mais realçada nos sujeitos com mais idade, já que, como mencionam, Lewick et al. (1992) os tipos de respostas ao conflito decorrem de aprendizagens e reaprendizagens vividas pelos sujeitos, com base em comportamentos e vivências anteriores e nitidamente influenciadas pela percepção individual e pela compreensão do ambiente organizacional.

Quanto à variável habilitações literárias, verificamos que os sujeitos com menor grau de estudos, ou seja, aqueles que possuem apenas o ensino básico, apresentam a mais elevada utilização do estilo dominação. Dado que, segundo os resultados do teste de *Scheffé* há uma diferença significativa na utilização deste estilo entre os sujeitos daquele nível de ensino e os sujeitos do ensino superior.

Relembremos que um dos objectivos propostos consistia em explorar a existência de diferenças na eficácia negocial em função das variáveis sócio-demográficas em estudo (género, idade e habilitações literárias).

Como verificámos anteriormente, a variável sexo não se mostrou um factor diferenciador na eficácia negocial.

Até ao momento, não se dispõe, de clarificação sobre se os homens são mais ou menos eficazes que as mulheres. Porém, homens e mulheres possuem uma percepção diferente acerca da situação de conflito e da negociação. As mulheres estão mais preocupadas com os aspectos interpessoais da relação, enquanto os homens estão mais inclinados para a maximização dos seus ganhos (Rubin & Brown, 1975; Kimmel et al., 1980; Gilligan, 1982;

Gilkey & Greenhalgh, 1984; Heen, 1996; Halpern & Parks, 1996; Herman, 2005). Aliás, Rubin e Brown (1975) referem que as mulheres colaboram ou competem dependendo do comportamento do oponente.

As diferenças entre sexos são também patentes na percepção acerca do oponente; as mulheres inclinam-se a percepcioná-lo como idêntico a si mesmas e de modo mais empático; enquanto os homens tendencialmente percepcionam o oponente como substancialmente diferente de si (Gilkey & Greenhalgh, 1984).

Tais diferenças em termos da percepção da situação e do oponente (Rubin & Brown, 1975; Gilkey & Greenhalgh, 1984) não se traduzem em maior eficácia dos homens nas situações negociais. Neste sentido, Rubin e Brown (1975) afirmam que não existem diferenças em termos de competências de negociação, mas a diferença entre homens e mulheres advém de uma sensibilidade diferente perante os indícios provenientes das situações de conflito e negociação.

Por sua vez, o estudo da relação entre a eficácia negocial e a idade revelou que os indivíduos de meia idade, ou seja, aqueles que pertencem ao grupo etário dos 31 aos 50 anos, evidenciam ser mais eficazes que os mais novos (18 a 30 anos). No entanto, a eficácia negocial destes indivíduos não difere significativamente da dos mais velhos (> 50 anos). Tal como referimos para a variável sexo, também o nível de estudos revelou não influenciar significativamente a eficácia negocial dos indivíduos.

Considerámos também interessante, explorar a relação existente entre os estilos de gestão e a eficácia negocial. Neste sentido, podemos verificar que a eficácia negocial, tal como a medimos no IN, mantém uma estreita relação com os estilos mais positivos, especificamente, integração e compromisso. Esta constatação está explícita nas análises correlacionais efectuadas que demonstram a existência de correlação positiva e significativa entre eficácia negocial e os supramencionados estilos de gestão de conflito, sendo mais eficazes os indivíduos que tendem a adoptar de modo mais acentuado os estilos de integração e compromisso.

No estudo da relação existente entre os estilos de gestão e a eficácia negocial, também se constatou uma correlação negativa e significativa entre a eficácia negocial e o estilo dominação. Este facto leva-nos a afirmar que os indivíduos que adoptam um estilo mais dominante tendem a ser menos eficazes em termos de negociação.

Como vimos anteriormente, a *PATH* análises revelou que, 29% da variância da capacidade negociadora avaliada mediante o IN prediz-se a partir da integração e da dominação.



Observe-se, que tradicionalmente a literatura sobre estilos de gestão de conflitos indica que o emprego do estilo integrativo mantém uma estreita ligação com uma negociação mais eficaz dado que conduz a resultados mais criativos e construtivos, levando ainda a um maior compromisso e satisfação nas decisões tomadas entre as partes em conflito (Rubin et al., 1994). Por outro lado, os estilos competitivos como a dominação associam-se tradicionalmente a piores resultados (Fischer & Ury, 1981) e à insatisfação de pelo menos uma das partes.

No entanto, os estilos de gestão de conflitos devem ser utilizados estrategicamente, ou seja, de acordo com as especificidades da negociação concreta em que estamos envolvidos, e, portanto, como postula a perspectiva contingente não existe um estilo que possa ser caracterizado como eficaz (Medina & Munduate, 2005).

Neste sentido, Alzate (1998) afirma que na escolha do estilo de gestão devem ser tidos em consideração certos factores, dos quais importa destacar: a efectividade, as consequências a longo prazo, as implicações éticas, bem como a resposta que pode suscitar na outra parte. Sendo assim, não podemos empregar a integração como critério único de eficácia na negociação.

Passemos, de seguida a avaliar as hipóteses decorrentes do nosso estudo. Para facilitar a compreensão do texto, elaborámos a discussão dos resultados pela ordem de enunciação das hipóteses.

### **Personalidade e Eficácia Negocial**

No que diz respeito à primeira hipótese, esta era alusiva à relação entre Extroversão e Eficácia Negocial. Partindo dos resultados obtidos na análise correlacional, confirma-se a relação existente entre as duas variáveis em apreço, dado que a correlação extroversão – eficácia negocial é positiva e estatisticamente significativa. Paralelamente, os sujeitos que obtiveram valores mais elevados em extroversão correspondem também aos que obtiveram valores mais elevados na eficácia negocial.

Acresce que, a análise de regressão efectuada pode comprovar que das variáveis em estudo a extroversão assume um papel significativo na eficácia negocial.

Os resultados obtidos estão genericamente de acordo com outras investigações que sustentaram esta hipótese de investigação.

Na investigação conduzida por Montes e Rodriguez (2007), para avaliar o papel que a personalidade joga na negociação, os resultados apontam a extroversão como um predictor significativo da eficácia negocial.

Uma outra investigação desenvolvida por Cunha (2000), baseada num estudo experimental, permitiu constatar que nas facetas do factor extroversão analisadas pelo autor os sujeitos com médias mais elevadas em extroversão foram aqueles que revelaram melhores resultados em eficácia negocial.

A confirmação desta nossa hipótese de investigação está ainda de acordo com a revisão da literatura que a enquadra teoricamente. Assim, Barry e Friedman (1998) sustentam que a extroversão pode contribuir para a descoberta da dimensão integrativa de uma negociação, através da revelação de informação acerca dos interesses próprios e da exploração de ideias criativas. Todavia, estes autores alertam que a gregariedade de um extrovertido constitui uma mais valia em contextos de negociação integrativa, podendo converter-se numa debilidade em contextos distributivos (cf. Cap.IV).

Como já vimos anteriormente, as conceptualizações desenvolvidas por Cable e Judge (2003) sustentam que os extrovertidos desenvolvem os seus argumentos de modo racional para persuadir o seu oponente nas diversas situações sociais. Acresce que os extrovertidos são mais sociáveis, assertivos (Costa & Mc Crae, 1992; Sandy et al., 2000) e com emoções positivas (Watson & Clark, 1997; Sandy et al., 2000).

Ainda segundo Sandy et al. (2000), um extrovertido pode também ter mais probabilidade de suscitar a atenção ao tentar controlar a negociação, ao contrário de um introvertido que é menos seguro e consequentemente tende a evitar as situações de conflito. Ora, estas características dos sujeitos extrovertidos contribuem para o desenvolvimento de um conjunto de actividades cruciais para levar a cabo uma negociação com êxito, como a promoção de um clima construtivo, a criação de uma dinâmica flexível e a obtenção de resultados.

Na segunda hipótese, confirma-se que a Abertura à Experiência e a Eficácia Negocial se encontram significativamente relacionadas e de forma positiva. Os sujeitos com pontuações mais elevadas em abertura à experiência tendem a ser aqueles que obtiveram pontuações mais elevadas em eficácia negocial. Realizaram-se também análises da regressão, nas quais podemos verificar que a abertura à experiência integrou a equação preditora, ou seja, é uma variável com significativa capacidade para predizer a eficácia negocial.

Tais resultados encontram justificação à luz da literatura relativa a caracterização dos factores de personalidade. A abertura à experiência é considerada como a dimensão mais cognitiva dos *big five factors*, e inclui entre outras características, a receptividade a ideias e experiências e a sensibilidade. As características enunciadas levam a que a abertura à

experiência seja encarada como um dos factores que desempenha um papel fundamental na resolução construtiva dos conflitos (Park & Antonioni, 2006).

Como sabemos, o desempenho negociador eficaz reclama a realização de um conjunto de diferentes tarefas complexas, como por exemplo, a avaliação das propostas do oponente e da própria situação negocial. Neste sentido, a sensibilidade que denotam os sujeitos abertos pode potenciar a sua capacidade de avaliação (Sandy et al. 2000), podendo representar uma vantagem nos diversos níveis de avaliação inerentes a uma negociação.

Argumenta-se, ainda que, os sujeitos abertos à experiência mais facilmente aderem à procura de novas soluções negociais que possibilitem a obtenção de benefícios conjuntos. Tal argumentação, assenta no facto da estratégia de procura de novas soluções delineada por Bazerman e Neale (1993), pressupor o reconhecimento dos interesses das partes e através da técnica de “mobilização mental” descortinar soluções potenciais (Bazerman & Neale, 1993).

De acordo com o previsto na terceira hipótese, a Conscienciosidade contribui para um aumento da Eficácia Negocial. A conscienciosidade apresenta uma relação positiva e significativa com a eficácia negocial. Acresce, que os sujeitos que obtiveram valores mais elevados em conscienciosidade correspondem também aos que obtiveram valores mais elevados na eficácia negocial, como se constata pelos resultados dos estudos de variância.

Estes resultados estão de acordo com a investigação que sustenta a relevância da conscienciosidade no comportamento negocial (Barry & Friedman, 1998; Cunha, 2000; Montes & Rodrigues, 2007).

Barry & Friedman (1998), concluem que a conscienciosidade constitui um factor de personalidade que produz consequências análogas quer na negociação com carácter integrativo, quer na negociação com carácter distributivo. Como vimos anteriormente, na negociação distributiva a conscienciosidade favorece a análise da situação e o planeamento da negociação; e na negociação integrativa favorece a análise dos interesses próprios e a troca de informações no momento adequado.

Na investigação já citada de Cunha (2000), o autor constatou que os sujeitos com as médias mais elevadas nas facetas em análise do factor conscienciosidade, especificamente, esforço de realização e competência correspondem aqueles que alcançaram pontuações mais elevadas em eficácia negocial. O autor infere que os sujeitos com condutas de perseverança, organização e motivação orientada para o alcance de objectivos destacam-se na obtenção de eficácia nos encontros negociais.

Por seu turno, Montes e Rodriguez (2007), verificaram também que a conscienciosidade tem um efeito estatisticamente significativo na predição da eficácia negocial.

Existem, ainda, dois factores que nos parecem especialmente importantes e que gostaríamos de salientar. O primeiro decorre do facto de reconhecermos que, a negociação não se limita a uma simples troca interpessoal, envolvendo preparação e planeamento do encontro negocial (Lewicki et al., 1999); o segundo decorre do facto dos sujeitos altos em conscienciosidade possuírem também uma alta integridade (Costa & McCrae, 1985), como tal, podem eleger estratégias de colaboração que possibilitem a ambas as partes satisfazer os seus interesses (Park & Antonioni, 2007).

A preparação e planeamento da negociação, já foram focados no enquadramento teórico enquanto factores cruciais para o sucesso da mesma. Relembremos ainda que para Mastenbroek (1989), a preparação e o planeamento proporcionam ao negociador um bom conhecimento dos temas e a antevisão sobre as consequências das propostas; estes aspectos contribuem para melhorar a posição negocial, promovem a credibilidade e aumentam a capacidade para influenciar as expectativas da outra parte e, conseqüentemente, influenciar o acordo final.

Ora, aspectos como a planificação, a organização e a prossecução de tarefas são a base da conscienciosidade (Costa & McCrae, 1992), como tal, não é de surpreender que os sujeitos com pontuação alta neste factor obtenham melhores resultados numa negociação dada a importância da preparação e planeamento da mesma.

A quarta hipótese, conjecturava que a Amabilidade contribuía para um aumento da Eficácia Negocial. O teste desta hipótese revelou a existência de correlação positiva e estatisticamente significativa. Note-se, ainda, que os sujeitos com as pontuações mais elevadas neste factor de personalidade obtiveram também as pontuações mais elevadas no inventário de eficácia negocial.

Por seu turno o modelo da análise de regressão, indica-nos que a amabilidade constitui um preditor significativo da eficácia negocial explicando cerca de 14% da variância total.

Por conseguinte, poder-se-á depreender que no âmbito do nosso estudo, os sujeitos com condutas altruístas, de bons sentimentos, bondosos, fiáveis, são presumivelmente, os que evidenciam maior capacidade de numa situação de conflito enfrentar eficazmente a negociação correspondente.

Relembremos que a concepção de eficácia negocial no contexto deste trabalho pressupõe que o acordo negocial assegura de modo aceitável os interesses de ambas as partes

(cf. Cap. III), o que subentende o emprego do diálogo e da discussão como factores chave para avançar gradativamente na negociação através de cedências recíprocas.

A nosso ver, importa realçar que o alcance de um acordo negocial mutuamente satisfatório subentende a necessidade de tomar em consideração a perspectiva e os interesses da outra parte, como tal, podemos depreender que a flexibilidade, a cooperação e a preocupação com as outras pessoas características dos sujeitos amáveis actuem como factores facilitadores na consideração pelos interesses do oponente e consequentemente potenciem a eficácia negocial.

Convém, referir ainda, que a amabilidade foi o factor que mais se destacou de entre todos factores de personalidade em estudo na análise da eficácia negocial.

Os nossos resultados parecem reflectir a concepção de que a amabilidade constitui o factor que mais se relaciona com as relações interpessoais e com a motivação dos sujeitos para estabelecer relações interpessoais positivas.

Nas investigações de Jensen-Campbell e Graziano (2001), a amabilidade surgiu relacionada com a capacidade de resposta ao conflito e constitui o factor de personalidade mais estritamente associado ao processo e resultado durante um conflito interpessoal.

Com a quinta hipótese pretendíamos confirmar se o Neuroticismo contribuía negativamente para a Eficácia Negocial. A correlação entre neuroticismo e eficácia negocial é negativa e significativa. De referir, ainda, que os sujeitos com as pontuações mais elevadas neste factor de personalidade tenderam a apresentar as pontuações mais baixas na eficácia negocial.

Os resultados encontrados confirmam os pressupostos teóricos que fundamentavam a conjectura que o neuroticismo contribuía negativamente para a eficácia negocial. As pessoas neuróticas são caracterizadas como ansiosas, emocionalmente instáveis, facilmente envergonhadas e deprimidas (Costa & McCrae, 1992; Zhang, 2006). Por conseguinte, é provável que as pessoas neuróticas reajam mais negativamente aos conflitos interpessoais.

Neste sentido, podemos mencionar a opinião de Hogan, Curphy e Hogan (1994) que advogam que um alto nível de neuroticismo dificulta as interacções efectivas com outros, enquanto, que um baixo nível de neuroticismo é um factor crucial para a resolução dos conflitos e para evitar a sua perigosa retroalimentação. Este autor refere ainda, que um baixo nível de neuroticismo é igualmente relevante numa relação de trabalho, pois os sujeitos relaxados tendem a ter maior capacidade para trabalhar cooperativamente em comparação com os sujeitos que demonstram níveis altos de neuroticismo (Hogan et al., 1994).

Os dados que obtivemos nesta investigação demonstraram que a eficácia negocial, tal como é medida pelo IN, pode predizer-se a partir dos cinco grandes factores de personalidade, confirmando assim o nosso primeiro conjunto de hipóteses. Contudo, no contexto do nosso estudo os factores de personalidade não apresentam igual relevância na explicação do conceito de eficácia negocial. Convém, referir ainda, que a Amabilidade foi o factor que mais se destacou de entre todos factores de personalidade em estudo na análise da eficácia negocial.

Cabe rememorar que esta investigação aborda a eficácia negocial, tal como a mede o IN, instrumento que assenta fundamentalmente no modelo de eficácia negocial de Mastenbroek (1987) e na negociação racional de Bazerman e Neale (1993).

É ainda relevante mencionar a perspectiva de Terhune (1970) sobre como a personalidade influencia a negociação. Assim, esta influência segundo Terhune (1970) manifesta-se em dois momentos da negociação: no comportamento inicial, respeitante ao comportamento unilateral que se estabelece no começo da negociação e, no comportamento reactivo, respeitante à reacção da outra parte, o que constitui a interacção negociadora.

Apesar do papel que a personalidade possa desempenhar na negociação, convém relembrar que os efeitos da personalidade na negociação estão relacionados com determinadas condições (Barry & Friedman, 1998). Os efeitos da personalidade na negociação podem ser atenuados, quando o negociador manifesta uma forte motivação para o êxito, este pode apresentar actuações de algum modo incongruentes com a sua personalidade. Nas situações em que o negociador não apresenta uma forte motivação para o êxito, o seu procedimento pode ser mais determinado pelas suas características de personalidade (Barry & Friedman, 1998).

### **Personalidade e Estilos de Gestão de Conflito**

Equacionámos igualmente um conjunto de hipóteses relativas à relação entre os factores de personalidade e os estilos de gestão de conflito definidos no modelo bidimensional dos cinco estilos (integração, evitamento, compromisso, dominação e servilismo) de Rahim & Bonoma (1979), que analisaremos de seguida.

A hipótese seis aludia à relação entre a Extroversão e os Estilos de Gestão de Conflito. As correlações efectuadas entre extroversão e os estilos de gestão em estudo revelaram apenas uma correlação positiva e significativa, designadamente, com o estilo Integração. Do mesmo modo, os sujeitos de valores mais elevados em extroversão correspondem a valores mais elevados no estilo integração.

Os resultados da *path* análise revelaram que este factor tem uma influência positiva sobre a interação e negativa sobre o servilismo.

Face a estes resultados, a sexta hipótese, que indicava que a extroversão se encontrava positivamente relacionada com os estilos de gestão de conflito integração, compromisso e dominação e negativamente relacionada com os estilos servilismo e evitação, recebeu apenas uma confirmação parcial. Ou seja, apenas a relação conjecturada entre extroversão e os estilos integração e servilismo foi confirmada.

Os resultados obtidos só parcialmente estão de acordo com outras investigações que fundamentaram esta hipótese de investigação. De facto, as investigações de Antonioni (1998), Park e Antonioni (2007) e Ma (2005) genericamente apontam a extroversão como estabelecendo relações com os diversos estilos de gestão do conflito.

Assim, Antonioni (1998) numa investigação com uma amostra de estudantes e gerentes encontraram que a extroversão se relacionava positivamente com os estilos dominação e integração e negativamente com o estilo evitação. Também nos resultados de uma investigação conduzida por Park e Antonioni (2007), a extroversão mantinha uma associação positiva com a estratégia de colaboração e uma associação negativa com a evitação.

Por sua vez, Ma (2005) encontrou que os sujeitos extrovertidos são mais propensos a preferir na gestão do conflito estilos de confrontação, como a competição e a colaboração.

Quanto à relação encontrada entre extroversão e integração importa destacar dois aspectos. Primeiro, as conclusões de algumas investigações revistas apontam também para uma relação positiva entre o factor de personalidade em análise e o estilo integração. Segundo, a relação entre extroversão e integração encontra na literatura sustentação teórica.

Assim, atente-se que, a integração constitui um estilo de gestão de conflito que pressupõe uma análise conjunta da situação no sentido de procurar a convergência entre as ideias próprias e as ideias do oponente. Logo, mais que oponentes, as partes envolvidas transformam o conflito num problema aspirando alcançar soluções que representem um ganho conjunto.

A nosso ver, importa realçar que os extrovertidos possuem um conjunto de características que potenciam o emprego do estilo integração, nomeadamente, a gregariedade e a vontade de trabalhar com os outros. Estas características representam uma vantagem em situações, como a negociação com carácter integrativo, onde o intercâmbio de informação acerca dos interesses e necessidades de ambas as partes é fundamental.

Contudo, os extrovertidos são também sujeitos afirmativos e dominantes características que numa situação de conflito, mais presumivelmente se associam ao emprego do estilo dominação (Schneer & Chanin, 1987; Antonioni, 1998) e menos presumivelmente ao emprego de estilos de não confrontação, como a evitação e o servilismo (Antonioni, 1998). Ora, os nossos resultados não sustentaram inteiramente estas relações anunciadas na literatura e na hipótese em análise.

A hipótese a analisar em seguida predizia que a Abertura à Experiência mantinha uma relação positiva com os estilos integração, compromisso e servilismo e uma relação negativa com os estilos evitamento e dominação. As correlações efectuadas entre abertura à experiência e os estilos de gestão em estudo mostraram correlações positivas e estatisticamente significativas com o estilo integração e compromisso. Do mesmo modo, os estudos de variância revelaram que os sujeitos de valores mais elevados em extroversão são também aqueles que obtiveram valores mais elevados no estilo integração e compromisso.

Quando analisada a influencia preditora da abertura à experiência nos diferentes estilos de gestão de conflito constatamos que este factor de personalidade teve expressão na variação dos estilos integração e compromisso. Assim, a abertura à experiência integrou a equação preditora contemplado o estilo Integração. Quanto ao modelo explicativo para o estilo compromisso, que revelou um ajustamento significativo, a variância explicada por este factor de personalidade é muito reduzida, explicando apenas cerca de 5% da variância total; ficando a equação preditora formada pelas variáveis abertura à experiência e feminilidade explicando, globalmente, 7% da variância.

Por seu turno, a *path* análise revelou que a abertura à experiência assume um importante papel na predição dos estilos integração e compromisso.

Em função destes resultados pode-se concluir que a relação entre a Abertura à Experiência e os cinco estilos de gestão, só ficou comprovada para dois deles: a Integração e o Compromisso. Não tendo sido comprovada a relação negativa anunciada com os estilos Evitação e Dominação, nem a relação positiva anunciada entre Abertura à Experiência e o estilo Servilismo.

Os diversos estudos empíricos conduzidos com vista a perceber a relação entre o factor de personalidade abertura à experiência e os estilos de gestão de conflito não têm produzido resultados consistentes. Por exemplo, numa investigação desenvolvida por Ma (2005), o autor conclui que a abertura à experiência não apresentou relações com nenhum estilo de gestão de conflito, possivelmente, devido à adaptação de estratégias às situações facilitada pela flexibilidade característica dos sujeitos com níveis elevados deste factor.



Por seu turno, na investigação conduzida por Park e Antonioni (2007), para avaliar a influencia da personalidade e da situação (o comportamento da outra parte no conflito) nos estilos de resolução de conflito, em que tal como na nossa investigação foi utilizado o *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* na forma C para a avaliação dos estilos de conflito – os resultados demonstraram uma relação negativa entre a abertura à experiência e o estilo de integração, contrariamente às expectativas dos autores. Já Antonioni (1998) e Sandy et al. (2000) encontraram resultados que associam de modo negativo o estilo evitação e o factor de personalidade em apreço.

No entanto, os resultados da nossa investigação respeitantes à relação da abertura à experiência com os estilos de gestão são interessantes quando considerados a partir de uma perspectiva teórica. Na maioria das conceituações, a abertura à experiência reflecte a tendência para a originalidade, criatividade e a complexidade cognitiva de que fazem parte a curiosidade, a imaginação e a sensibilidade artística (McCrae & Costa, 1987; Costa & McCrae, 1992). Ora estas características da abertura à experiência provavelmente facilitam a escolha do estilo integração, dado que, este estilo implica a procura activa de uma solução aceitável para ambas as partes, assim como, o estabelecimento de uma comunicação directa entre as partes (Rahim & Bonoma, 1979).

Do mesmo modo, pressupomos que o factor de personalidade em estudo provavelmente está também vinculado ao emprego do estilo compromisso. Como vimos, este estilo implica que ambas as partes renunciem a alguma coisa para alcançar uma posição intermédia mutuamente aceitável (Rahim, 1992), dado que, os sujeitos abertos à experiência estão disponíveis para explorar ideias relacionadas à situação de conflito, e a sua criatividade e determinação de mudar os objectivos podem facilitar a utilização do estilo de compromisso (Antonioni, 1998).

A oitava hipótese estabelecia a relação da Conscienciosidade com os cinco estilos de gestão de conflitos. As correlações observadas mostraram unicamente correlação positiva e significativa entre conscienciosidade e o estilo integração. Conjuntamente, os sujeitos de valores mais elevados em conscienciosidade são aqueles que tendem a evidenciar valores mais elevados no estilo integração. Por sua vez, na análise de regressão a conscienciosidade apenas teve expressão na variação do estilo integração.

Partindo dos resultados obtidos, podemos constatar que esta hipótese recebe uma confirmação parcial, indo ao encontro da nossa hipótese, encontram-se os resultados respeitantes à Conscienciosidade e Integração. Não tendo recebido confirmação a outra parte da hipótese que conjecturava que a Conscienciosidade mantinha uma relação positiva com os

estilos de gestão Compromisso e Dominação e uma relação negativa com Servilismo e Evitação.

Quanto à conscienciosidade, rememoramos que este factor de personalidade reflecte responsabilidade, o cumprimento de normas e regras, bem como, o planeamento e organização (McCrae & Costa, 1989). No âmbito da resolução do conflito, tais características de personalidade são fundamentais para o trabalho de preparação e planeamento necessários para fazer face a esta situação social, todavia, não existe evidência empírica que a conscienciosidade se relacione com qualquer dos estilos de gestão conflito (Barry & Friedman, 1998; Ma, 2005; Ma & Jaeger, 2003).

Não obstante, outros autores tidos em consideração no levantamento da hipótese oito sugerem que a conscienciosidade pode possivelmente estar associada com a utilização de alguns estilos, especificamente, a dominação (Antonioni, 1998) e a colaboração (Park & Antonioni, 2007). A provável associação da conscienciosidade com o estilo dominação encontra a sua justificação na elevada motivação para o sucesso e na capacidade de preparação para a discussão que denotam os sujeitos com elevada conscienciosidade (Antonioni, 1998). Quanto, a provável associação da conscienciosidade com o estilo colaboração resulta da integridade própria dos conscienciosos que podem optar por estratégias que facilitam a satisfação dos interesses de ambas as partes.

A hipótese nove aludia à relação entre Amabilidade e os estilos de gestão de conflito, concretamente, predizia que a Amabilidade se encontrava associada positivamente com os estilos de gestão de conflito Integração, Evitação, Servilismo e Compromisso e negativamente associada com o estilo Dominação. Os estudos de correlações realizadas entre amabilidade e os estilos de gestão em estudo mostraram correlações positivas e significativas com o estilo integração e evitamento e correlação negativa e significativa com o estilo dominação. Conjuntamente, os sujeitos com pontuações mais elevadas em amabilidade são também aqueles que alcançaram pontuações mais elevadas nos estilos integração e evitamento. Por sua vez, os sujeitos com pontuações mais elevadas em amabilidade são os que apresentaram pontuações mais baixas no estilo dominação.

Quando analisada a influência preditora da amabilidade sobre a variável de gestão do conflito – integração, verifica-se empiricamente que esta variável de personalidade é determinante, situando-se em cerca de 15% a sua contribuição para a variância total, seguida das variáveis de personalidade abertura à experiência e conscienciosidade, que em conjunto explicam cerca de 25% da variância total.

Examinado o estilo dominação, verifica-se que a equação preditora ficou constituída pelas variáveis amabilidade, masculinidade e abertura à experiência, explicando, cerca de 12% da variância total.

Procedemos ainda a uma *Path* análise, cujos resultados indicam que a amabilidade representa um papel considerável na predição de quatro de cinco dos estilos de gestão de conflitos, a saber: integração, evitamento, dominação e servilismo.

Portanto, confirma-se parcialmente a hipótese previamente apresentada, ou seja, a Amabilidade associou-se positivamente com os estilos de gestão de conflito Integração, Evitamento e Servilismo e negativamente com o estilo Dominação. Não se tendo confirmado a parte da hipótese que referia a associação da Amabilidade com o Compromisso.

As conclusões de algumas investigações revistas apontam também neste sentido. Uma das investigações mais difundidas neste campo foi realizada por Graziano et al. (1996). Estes autores, procuraram relacionar o factor amabilidade com as escolhas estratégicas de resolução de conflitos, para tal, pediram aos participantes para em cinco tipos diferentes de relações interpessoais avaliarem a preferência no emprego de onze diferentes modos de resolução de conflitos. Os principais resultados indicaram que os sujeitos com baixos níveis de Amabilidade demonstraram significativamente maior preferência pela utilização de estratégias de afirmação de poder comparativamente com os sujeitos com níveis elevados de Amabilidade. Relativamente, às escolhas de estratégias de retirada, como por exemplo, a evitação, não foram encontradas diferenças entre os sujeitos com níveis elevados de Amabilidade e os sujeitos com baixos níveis de Amabilidade.

Análogamente, Jensen-Campbell et al. (1996) numa investigação com adolescentes verificaram que a medida que aumentava o nível de amabilidade diminuía a utilização de táticas de asserção de poder.

Na investigação já citada de Antonioni (1998) a amabilidade apresentou uma relação positiva com o estilo de integração. Por sua vez, Ma (2005) verificou que esta característica de personalidade mantém uma relação positiva com o estilo compromisso e uma relação inversa com o estilo competitivo.

Por seu turno, Wood e Bell (2008) constataram que a medida que aumenta o nível de amabilidade aumenta também a preferência pelo emprego do estilo acomodação, e à medida que diminui o nível de amabilidade aumenta a preferência pelo emprego do estilo competição. Também nas conclusões desta investigação é realçada a relação mantida entre a amabilidade e o estilo de colaboração.

Na hipótese dez, procurava-se confirmar a relação positiva do Neuroticismo com a dominação e evitamento e a relação negativa com a integração, o compromisso e o servilismo.

No teste desta hipótese, verificamos que nenhuma das correlações eram estatisticamente significativas mas observamos que os sujeitos com pontuações mais elevadas em neuroticismo tendem a apresentar pontuações mais elevadas no estilo dominação. Por sua vez, os dados da *Path* análise indicam que o neuroticismo concorre para a predição do estilo evitamento.

Estes resultados podem ser entendidos a partir das características inerentes ao factor neuroticismo. Ele envolve sentimentos de instabilidade emocional e de emoções e afectos negativos, tais como, medo, raiva, tristeza, ansiedade e culpa. Neste sentido Ma (2005), refere que os conflitos frequentemente estimulam sentimentos negativos e que a sua gestão constitui uma tarefa cognitiva exigente, como tal, os sujeitos com elevados níveis de ansiedade e depressão, possivelmente visualizam o conflito como uma ameaça e, assim, manifestam uma forte necessidade de evitar qualquer conflito ou agir de forma muito combativa para proteger os seus interesses próprios.

As conclusões de algumas investigações revistas apontam também neste sentido. Sandy et al. (2000) e Antonioni (1998) encontraram uma relação significativa de alto neuroticismo com o estilo evitação como estratégia de resolução de conflito. Estes averiguaram que indivíduos com níveis elevados de neuroticismo escolhem o estilo evitação como estratégia de resolução de conflito.

Neste domínio são singulares os resultados obtidos por Park e Antonioni (2007) e Ma (2005). Assim, Park e Antonioni (2007) verificaram que na amostra de alunos o neuroticismo foi positivamente associado com a colaboração, sugerindo que os alunos mais neuróticos empregam mais o estilo de colaboração que os alunos emocionalmente estáveis.

Por sua vez, Ma (2005), constatou que o neuroticismo não se encontrava relacionado com o emprego do estilo evitação, perante tal resultado, o autor esclarece que é fácil compreender que o neuroticismo como indicador de instabilidade emocional pode não manter uma forte relação com a competição, colaboração ou acomodação, mas é interessante constatar que o neuroticismo não encontre associação com o estilo evitamento.

Um olhar mais atento sobre os nossos resultados e a sua exploração comparativa com as pesquisas anteriores permite-nos uma vez mais dar conta da complexidade do fenómeno em estudo, dado que os estudos que procuraram relacionar os factores de personalidade com os estilos de gestão de conflitos não têm alcançado resultados consistentes.

### **Papel de género, eficácia negocial e estilos de gestão de conflito**

Colocámos ainda um conjunto de hipóteses relativas ao papel do género na eficácia negocial e nos estilos de gestão de conflito, que analisaremos de seguida.

Assim, a décima primeira hipótese previa a existência de diferenças com base no Papel de Género e a Eficácia Negocial. Os dados obtidos pela análise correlacional mostram que a feminilidade estabelece uma relação positiva e significativa com a eficácia negocial. Acresce que a masculinidade integrou a equação preditora para o modelo explicativo da eficácia negocial (cf. Supra Análise de Regressão).

Para a verificação desta hipótese, realizou-se também uma análise da variância não tendo sido encontradas diferenças significativas na eficácia negocial, quer pela análise de efeito de interacção de grupos, quer na análise *post hoc*.

Por conseguinte, somos levados a confirmar apenas parcialmente a hipótese previamente enunciada em que esperávamos que o papel de género pudesse constituir um factor marcante para a obtenção de eficácia negocial.

Consideramos importante realçar que a literatura sobre género e negociação revela pouco consenso acerca da questão se o sexo/género é um factor determinante da resolução de conflitos.

Greenhalgh e Gilkey (1986) constataram que de acordo com o papel de género existem diferenças no modo de conceber a negociação, do seguinte modo: os negociadores femininos concebem a negociação como um acontecimento num relacionamento de longo prazo e procuram ressaltar a noção de justiça, e os negociadores masculinos concebem a negociação como um negócio a curto prazo e ressaltam as regras do jogo.

Por seu turno, Bowles et al. (2004) descobriram diferenças de género nos resultados negociais quando não eram fornecidos objectivos concretos para os participantes na negociação, no entanto, estas diferenças desapareceram quando foram fornecidos aos participantes objectivos negociais muito concretos.

Uma explicação possível, pode residir no facto de a maioria das investigações destinadas a compreender o impacto do género sobre o resultado da negociação não tomarem em consideração os denominados “desencadeantes da influência de género” (Riley & McGinn, 2002), ou seja, determinar em que situações o género afecta a negociação.

Em concordância com a afirmação anterior Kray e Babcock (2006), referem que a atenção facultada aos aspectos da situação negocial pode contribuir para clarificar o impacto do género na negociação.

A hipótese doze considerava a existência de diferenças com base no papel de género e os estilos de gestão de conflito. As correlações realizadas demonstram que o papel de género feminilidade mantém relações positivas e significativas com os estilos de gestão integração e compromisso. Por sua vez, a masculinidade apresenta uma relação positiva e significativa apenas com o estilo dominação.

Com base nos resultados da análise de variância entre identidade de género e estilos de conflito podemos dizer que o papel de género dos sujeitos produz diferenças significativas no emprego de alguns dos estilos de gestão em apreço. Assim, as análises de variância empreendidas mostram que os sujeitos Andróginos utilizam mais a Integração como estratégia de resolução de conflito que os sujeitos Masculinos. No emprego do estilo Evitamento também foram encontradas diferenças significativas entre o papel de género Feminino e Masculino e entre os sujeitos Indiferenciados e Masculinos. Ou seja, os sujeitos Femininos e Indiferenciados tendencialmente são mais evitadores que os sujeitos Masculinos. Quanto, ao estilo Dominação, os sujeitos masculinos empregam mais este estilo de gestão do conflito que os sujeitos femininos.

Quanto ao efeito da variável sexo/género nos estilos de gestão de conflito, os dados obtidos mostram a existência de diferenças entre Homem Andrógino – Mulher Masculina e Homem Andrógino – Mulher Andrógina no estilo Servilismo.

Para testar a hipótese formulada levamos também a cabo uma *PATH* análise e os dados obtidos demonstram que o papel masculino relaciona-se positivamente com a dominação, enquanto que o papel feminino se relaciona positivamente com a integração e o compromisso. Em função destes resultados pode concluir-se que quando uma pessoa é mais feminina, apresenta uma maior tendência a empregar estratégias orientadas para a solução de problemas e quando é mais masculina tende a comportar-se de um modo mais competitivo.

Assim sendo, somos levados a confirmar a hipótese em estudo que, como atrás referimos, anunciava que o papel de género podia representar um factor diferenciador no emprego dos estilos de gestão de conflito.

O entendimento destes resultados parece ser parcialmente possível à luz da perspectiva do papel de género, que preconiza o comportamento competitivo ou dominador (elevada preocupação consigo mesmo) parece ser consistente com um papel de género masculino, enquanto que comportamentos de servilismo e evitação (baixa preocupação consigo mesmo) parecem ser consistentes com um papel de género feminino.

Importa destacar que os nossos resultados vão ao encontro da investigação de Portello e Long (1994) cujos resultados indicavam que os andróginos usavam mais frequentemente o

estilo integração e os indivíduos masculinos usavam mais frequentemente o estilo de dominação.

Será importante mencionar que a relação positiva encontrada entre a androginia e o estilo integração, reforça a visão que a androginia constitui um factor importante na construção dos relacionamentos sociais, dada a capacidade de se adaptar em função das situações comportamentos masculinos e femininos. Ora, esta flexibilidade comportamental característica dos andróginos em situações de conflito provavelmente facilita a comunicação entre as partes na procura de soluções mutuamente aceitáveis e assim o emprego do estilo integração.

É, também, pertinente referir que diversos estudos têm centrado a sua atenção na relação das diferenças entre género com os estilos de gestão de conflito tendo encontrado diferenças significativas, mas que não apresentam tendências unânimes. Por exemplo, numa ampla investigação com questionários de auto-resposta, Ruble e Schneer (1994) observaram diferenças no emprego de dois estilos de gestão de conflito, especificamente, as mulheres expressaram utilizar menos o estilo competição e utilizar mais o estilo de colaboração que os homens.

Os resultados da investigação de Sorenson et al. (1995) mostram que o género influenciou apenas uma das cinco escolhas da gestão de conflitos, especificamente, os homens pontuaram mais alto que as mulheres no estilo dominação.

Por sua vez, os estudos de Brewer et al. (2002) encontraram evidências que sugerem que indivíduos masculinos utilizam preferencialmente o estilo de conflito dominação, os indivíduos femininos o estilo evitação e os indivíduos andróginos o estilo integração.

Como já aludimos aquando da revisão da literatura e concordando com a opinião de Korabik (1990), a fragilidade evidente nos estudos sobre diferenças sexuais nos estilos de gestão de conflito pode residir na aparente assumpção que o sexo biológico é análogo ao papel de género.

Outra explicação possível, é nos proposta por Pruitt (1981) ao sugerir que as diferentes metodologias utilizadas possivelmente explicam a incongruência de resultados nos estudos sobre diferenças de género na resolução do conflito.

### **Relação entre habilitações literárias, eficácia negocial e estilos de gestão de conflito**

No que concerne, à formação académica levantámos a hipótese de tipo exploratório, de que os sujeitos com maiores habilitações literárias demonstrariam maior eficácia na administração de soluções de conflito, ou seja, nas pontuações obtidas no IN.

Os resultados obtidos na análise de variância mostram que as habilitações literárias não constituíram um factor diferenciador relativamente às pontuações obtidas no IN, assim sendo, a hipótese deve ser infirmada.

Levantámos igualmente com cunho exploratório, a hipótese de que os sujeitos com maiores habilitações literárias são mais integradores e menos evitadores do que os que possuem menores habilitações.

Os resultados apontam para que o nível de habilitações dos sujeitos possam ter algum papel na base das diferenças encontradas nas pontuações que os mesmos atingem no ROCI-II, não nos estilos evitação e integração como a hipótese anunciava, mas no estilo dominação. Nos resultados procedentes da análise das diferenças averiguámos que as diferenças no estilo dominação encontram-se entre os sujeitos do ensino básico e os sujeitos do ensino superior.

Uma revisão dos resultados à maioria das pesquisas propostas para a análise da relação entre os estilos de gestão e o nível académico, permite – nos verificar que não se dispõe, de evidência que quanto maior o nível académico maior a utilização dos estilos de cooperação, como a integração. Por exemplo, num estudo levado a cabo por Rahim (1983b), os resultados obtidos apontam que os sujeitos com maior nível académico utilizam menos o estilo de evitação. Relativamente ao estilo dominação, o autor não encontrou diferenças significativas.

São também relevantes os resultados obtidos por Mundate (1991), que demonstram que os sujeitos com menores habilitações literárias tendem a usar em maior medida o estilo de compromisso.

Ao terminarmos a interpretação e discussão dos resultados obtidos emergem um conjunto de conclusões que podemos sintetizar do seguinte modo:

- (1) A Eficácia Negocial, tal como é medida pelo IN, pode predizer-se a partir dos cinco grandes factores de personalidade;
- (2) A negociação é mais que um processo de interacção entre actores sociais, dado que, a Amabilidade, a Abertura à Experiência e a Extroversão são factores essenciais na predição da eficácia dos mesmos;



- (3) A importância dos cinco factores de personalidade no emprego dos estilos de gestão do conflito ficou inequivocamente demonstrada. De ressaltar, que a Amabilidade evidenciou um papel relevante na predição de quatro dos cinco estilos de gestão de conflitos, especificamente, integração, evitação, servilismo e dominação.
- (4) Relativamente, ao papel de género (masculinidade, feminilidade, androginia e indiferenciados) ficou evidenciada a sua importância na utilização de alguns dos estilos de gestão do conflito. Ficou também demonstrada a relação da feminilidade com a eficácia negocial.
- (5) Quanto as variáveis sóciodemográficas, ficou demonstrada a importância da idade e das habilitações literárias na utilização de alguns estilos de gestão do conflito. Todavia, os resultados indicam que das variáveis sóciodemográficas em estudo, apenas a idade se mostrou relevante para o entendimento da eficácia na negociação.



## CONCLUSÃO

Os conflitos enquanto situações de divergência de critério, de interesses ou de posicionamento pessoal, acontecem em qualquer contexto de interacção humana e podem ter reflexos de cunho edificativo no desenvolvimento dos indivíduos, dos grupos ou das organizações. Considera-se, assim, que o conflito é inevitável sendo susceptível de ser gerido e compreendido como algo positivo e, também, que existem diferenças ao abordar o fenómeno, de acordo com a perspectiva de análise dos sujeitos e das organizações.

Por conseguinte, não surpreende que ainda que se tenha enriquecido notoriamente a compreensão daquilo que durante muitos séculos foi considerado como uma arte, ainda se assista a um crescente incremento de teorias e investigações orientadas para a análise dos mecanismos e conceptualização dos processos de negociação como meio primordial de resolução de conflitos.

Entretanto, caberá referir que no âmbito desta dissertação tivemos em conta um pensamento assente na ideia de que a negociação constitui um procedimento particularmente útil na resolução de conflitos de modo satisfatório para as partes em litígio. Numa negociação as partes encontram-se voluntariamente orientadas a partilhar informação referente às suas necessidades e interesses, recursos específicos, e a solucionar questões como o sentido das suas relações futuras, ou que procedimentos adoptariam na resolução de possíveis conflitos futuros.

Em nosso entender, a negociação ao constituir-se como um processo através do qual as partes através do diálogo e do debate procuram alcançar uma plataforma de acordo nos assuntos em questão, possibilita às partes um sentido de relação futura. Nesta linha de pensamento, a presença da negociação no nosso dia-a-dia é apreciada por diversos autores (Bazerman & Neale, 1993; Serrano & Rodríguez, 1993a) como uma das formas mais eficazes na resolução de conflitos.

Considerando que o objectivo último da negociação é actuar com eficácia nos processos negociais, esta deverá ser considerada como um critério a ter em conta pelos negociadores aquando da análise e escolha das estratégias e táticas a aplicar. Portanto, é natural que um dos propósitos fulcrais da investigação sobre negociação seja reconhecer as intervenções que propiciem a maximização dos ganhos conjuntos, ou seja, conhecer quais os mecanismos que facilitam que um processo de negociação convirja num resultado eficaz.

Como oportunamente indicámos, a nossa compreensão de eficácia negocial assenta no modelo de Mastenbroek (1987, 1989), segundo o qual a eficácia negocial decorre do modo como o negociador defronta um conjunto de actividades complexas e respectivos dilemas. Esta perspectiva é consonante com a estratégia de solução de problemas, e naturalmente com a noção de firme-flexibilidade, cuja explicação para a negociação eficaz assenta na firmeza de interesses conjuntamente com a flexibilidade nos meios para os alcançar (Pruitt, 1983; Pruitt & Carnavale, 1993).

No percurso desta dissertação levámos a cabo duas investigações centradas em alguns dos temas sobre os quais tem recaído mais investigação ou que tem sido mais problemáticos no âmbito dos estudos em negociação, designadamente, a eficácia negocial e as características pessoais dos negociadores.

Uma das mais exuberantes controvérsias em torno da eficácia negocial é a atinente a sua mensuração, dado o modo diferente de entender os factores que configuram o resultado da negociação. Não obstante, a falta de consenso, a preocupação em proporcionar um quadro de critérios objectivos neste âmbito conduziu, pelo menos, a um acordo relativamente ao facto de que os critérios de efectividade não deverem centrar-se unicamente nos resultados alcançados através da negociação, mas analogamente ser analisado o procedimento e a dinâmica própria da negociação.

Desta feita, o Estudo 1 foi destinado a desenhar um instrumento para avaliar a capacidade dos sujeitos em conflito para enfrentar eficazmente a negociação correspondente, cabendo recordar que a investigação decorreu ao longo de diversas fases. Em primeiro lugar, na elaboração e selecção dos itens baseámo-nos especialmente no modelo de negociação de Mastenbroek (1987,1989), na concepção de negociação racional de Bazerman e Neal (1993), mas também nos resultados dos estudos elaborados com o CEN (*Cuestionário de Eficácia Negociadora*) e o CEN-II (*Cuestionário de Eficácia Negociadora II*). Assim, foi elaborada uma bateria de 54 itens.

Numa segunda fase, estes descritores foram consignados a um questionário com escalas de frequência de tipo Likert, com 5 pontos (1- *discordo totalmente*; a 5-*totalmente de acordo*). Este questionário foi aplicado a uma amostra composta por 537 indivíduos, designadamente, estudantes, administrativos e negociadores.

Os resultados da análise da homogeneidade nas pontuações obtidas pelos sujeitos em cada item relativamente à sua pontuação total (mediante o cálculo das correlações de Pearson), e a análise sobre o poder discriminante de cada item, permitiram obter uma primeira versão do I.N.

A Análise Factorial realizada para colocar à prova a consistência teórica do I.N., demonstrou que os dados empíricos avaliavam o modelo de partida. Nesta análise foi utilizado o método de componentes principais para a extracção dos factores e o método de rotação varimax para a obtenção da matriz factorial rodada. Obtivemos um total de treze factores, com auto-valores superiores a 1, os quais explicam 53,9% da variância total. Contudo, tivemos em apreço apenas os sete factores iniciais que explicam 34,5% da variância para explicação da estrutura factorial do *Inventário Negocial*.

A versão final do *Inventário de Negociação* ficou constituída por um total de 45 itens. Tal selecção foi realizada tendo em conta os resultados das análises anteriores; contudo, foram ainda, eliminados um conjunto de itens provenientes da primeira versão do CEN, quer pela sua menor capacidade discriminante, quer porque constatámos uma certa duplicação conceptual com outros itens do questionário.

No que concerne à fiabilidade da escala, o I.N. apresenta um *alpha de Cronbach* muito elevado (0.85). A fiabilidade avaliada mediante o procedimento das duas metades apresentou valores do coeficiente de *Spearman-Brown* de 0.77.

Com o propósito de determinar a validade preditiva do IN, ou seja, verificar a capacidade deste instrumento diferenciar os sujeitos eficazes em actividades negociais dos ineficazes, elaborámos uma análise de variância. Assim, para a realização desta análise tomámos em conta os 39 negociadores considerados eficazes com base em critérios externos (experiência relevante no âmbito negocial e a organização a que pertencem assegura de que se tratam de negociadores eficazes e de confiança) e seleccionámos aleatoriamente 39 estudantes e 39 administrativos. Esta análise evidencia diferenças significativas ( $F= 4,406$ ;  $p < 0.05$ ) na direcção estabelecida pela hipótese. As correspondentes provas de *Scheffé* estabelecem diferenças significativas entre os negociadores e estudantes, a favor dos negociadores, tal como se postulava.

Em síntese, os dados sugerem que, do ponto de vista psicométrico, o instrumento aqui proposto tem “pernas para andar”. Em nosso entender, um instrumento como este pode ter utilidade prática ao nível da formação em negociação e no recrutamento e selecção de sujeitos cujas funções incluam tarefas de negociação. Este instrumento pode também revelar-se um significativo apoio à investigação neste domínio, podendo relacionar-se os resultados que os sujeitos obtêm no *Inventário de Negociação* com outras variáveis relevantes no domínio da negociação. Adicionalmente, sendo o *Inventário de Negociação* composto por um relativo pequeno número de itens, revela-se eficiente e de fácil aplicação em grandes grupos com

economia de tempo e de disponibilidade dos sujeitos, facilitando a investigação e a prática no domínio da negociação.

Gostaríamos de destacar, os resultados positivos alcançados nos diversos trabalhos realizados a partir do CEN que colocam em relevo que o enquadramento teórico do qual partimos reflecte em grande parte os critérios que, segundo os negociadores experientes, devem presidir ao seu comportamento. Evidentemente, não pretendemos defender que estes constituam todos os elementos necessários para uma boa negociação.

Para além do mais, possuir tal tipo de critérios não garante necessariamente uma actuação nem correcta nem positiva no decurso do processo de negociação. Nem assegura que o negociador vá actuar correctamente, porque o *Inventário de Negociação* questiona o que os sujeitos fazem ou consideram que deve ser feito, mas não observa os comportamentos concretos no momento efectivo em que decorre a negociação.

Analogamente, é indiscutível que o negociador pode ter problemas na concretização dos critérios que indica o questionário. Este facto deve-se a múltiplas razões: dificuldades situacionais, falta de habilidades para concretizar o comportamento adequado, hesitar relativamente ao procedimento mais apropriado num determinado momento, etc.

Após esta análise podemos concluir, parafraseando Rubin (1983) referindo-se ao facto de a disponibilização de sólidos e comprovados critérios na negociação resultar consideravelmente positivo, provavelmente, menos do que seria desejável, mas muito mais do que obteríamos sem eles.

Como tivemos oportunidade de referir aquando das considerações finais deste estudo, importa realizar estudos vindouros com amostras espanholas, e averiguar se existem diferenças.

Outro dos temas com presença mais veemente na literatura é o que concerne as características individuais dos negociadores. Na verdade, o negociador aparece à mesa de negociação com antecedentes diversos, dentro dos quais destacamos o papel das suas características individuais; ou seja, características que os individualizam e que não podem ser abandonadas antes da entrada na sala de negociação. Em nosso entender, tais características pessoais reflectem-se dada a sua essência sobre as condutas dos negociadores, no desenvolvimento do conflito, no decurso da negociação e, em última análise, nos resultados da mesma.

Assim, o segundo estudo teve como propósito central proporcionar contributos para o entendimento da importância das características individuais, especificamente,

sóciodemográficas, de personalidade e género, na eficácia da negociação e no emprego dos estilos de gestão de conflito.

Focando a nossa atenção no tema da personalidade, a revisão da literatura possibilitou averiguar que uma importante linha de investigação recente vem afirmando o modelo de cinco factores (amabilidade, abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão e neuroticismo), como um importante contributo nos estudos atinentes ao papel da personalidade na resolução do conflito. A generalidade dos resultados por nós encontrados parece-nos reafirmar esta importância, todavia, a análise dos mesmos face a estudos anteriores permitiu-nos constatar a complexidade do fenómeno em estudo e dar conta do longo caminho ainda a percorrer neste campo do conhecimento.

Assim, no que concerne à possível relação entre eficácia negocial e os factores de personalidade em estudo, os resultados obtidos permitem-nos afirmar que a eficácia negocial, tal como é medida pelo *Inventário de Negociação*, pode ser conjecturada a partir dos cinco grandes factores de personalidade.

Contudo, cabe aqui reavivar três conclusões já precedentemente anunciadas. Primeira, no contexto do nosso estudo os factores de personalidade não apresentam igual relevância na explicação do conceito de eficácia negocial. Segunda, a negociação é mais que um processo de interacção entre actores sociais, dado que, a Amabilidade, a Abertura à Experiência e a Extroversão mostraram constituir factores essenciais na predição da eficácia dos mesmos. Terceira, a Amabilidade foi o factor que mais se destacou de entre todos os factores de personalidade em estudo na análise da eficácia negocial.

Concomitantemente, esta investigação destaca ainda que, os factores de personalidade desempenham um importante papel na utilização dos estilos de gestão do conflito, sendo que a amabilidade representa um papel preferente na predição de quatro dos cinco estilos de gestão de conflitos, a saber: integração, evitação, servilismo e dominação. Como vimos, esta característica de personalidade associou-se positivamente com os estilos de gestão de conflito Integração, Evitação e Servilismo e negativamente com o estilo Dominação.

A importância da amabilidade na eficácia da negociação e no emprego dos estilos de gestão de conflito encontrada nos nossos resultados merece alguns momentos de reflexão. A primeira explicação encontra fundamento na asserção de Graziano et al. (1996) de que a amabilidade representa a dimensão de personalidade mais relevante na investigação respeitante à resolução de conflito. Será também de referir que as características através das quais a amabilidade é descrita, como a cooperação, a generosidade, a confiança nos outros e uma forte motivação para manter relações positivas potenciarão o diálogo e a troca de

informações sobre os interesses das partes e provavelmente a eficácia nas situações negociais. Por fim, como aludido aquando da discussão dos resultados, as características intrínsecas à amabilidade justificam as relações estabelecidas com os estilos de conflito em questão.

De facto, os resultados deste estudo são importantes por contribuírem para o aumento do conhecimento da relação entre factores de personalidade e negociação, mas também, por proporcionarem informação para a planificação de acções de formação que procurem desenvolver características ou habilidades relacionadas com as dimensões de personalidade relevantes na negociação.

Acresce que, se nos provermos de um sólido conhecimento sobre a relação entre personalidade e os estilos de conflito, a formação pode constituir um relevante contributo para ajudar os sujeitos a perceberem como a sua personalidade está relacionada com um estilo específico de enfrentar o conflito. Da mesma forma, uma melhor compreensão da relação entre os estilos de gestão do conflito e os comportamentos reais provavelmente possibilita aos sujeitos compreenderem como as suas preferências na gestão dos conflitos afectam os seus comportamentos e consequentemente os resultados. Dotados deste entendimento, os sujeitos provavelmente desenvolveram esforços para ajustar os seus comportamentos na procura de soluções integradoras.

Face à relevância e complexidade da relação entre personalidade e resolução de conflito consideramos fundamental continuar a desenvolver estudos que se dediquem à aplicação do NEO-FFI no campo da negociação, no sentido de elaborar uma descrição o mais pormenorizada possível dos efeitos da personalidade dos sujeitos nas situações de conflito.

Ainda, relativamente aos efeitos da personalidade na gestão e negociação de conflitos, seria interessante desenvolver estudos com o NEO-FFI, em diferentes países. Esta investigação internacional poderia informar-nos se existe alguma inter-relação entre personalidade individual e normas culturais e que papel estas desempenham na escolha dos estilos de gestão dos conflitos interpessoais.

Embora o nosso estudo evidencie a relação entre a personalidade na resolução do conflito, importa, como referem Barry & Friedman (1998), ter em consideração de que os efeitos da personalidade no processo e nos resultados da negociação se encontram relacionados com determinadas condições, nomeadamente, uma forte motivação para o êxito.

Outro dos propósitos deste trabalho consistia em analisar a relação entre género e resolução de conflito. Apesar do estudo das diferenças de género na negociação ser apreciado como uma variável que podia ter uma real importância na abordagem das diferenças individuais (Cisneros et al., 2005), tem havido por parte dos investigadores alguma hesitação



na importância a atribuir a esta variável. Tal facto, como verificámos na revisão da literatura advém de persistir uma certa inconsistência nos resultados sobre qual o papel do género nas condutas de negociação e no grau de eficácia negocial, parecendo resultar muita dessa inconsistência das diferentes metodologias seguidas. Mas a causa da hesitação assinalada resulta de igual modo na percepção de alguns investigadores sobre a importância das diferenças de género como reduzida, bem como nalguma fragilidade visível em alguma investigação sobre diferenças sexuais nos estilos de gestão de conflito devido à assunção fictícia que o sexo biológico é equivalente ao papel de género (Korabik, 1990).

Apesar destas vicissitudes, o contributo deste trabalho empírico, ainda que reduzido no entendimento da relação entre o sexo biológico (homem/mulher), papel de género (masculino/feminino/andrógino) e a resolução do conflito parece tornar evidente a influência do papel de género no emprego de alguns dos estilos de gestão do conflito e na eficácia negocial.

Relativamente às estratégias de gestão de conflitos, o estudo revela que quando um sujeito é mais feminino, tendencialmente emprega estratégias orientadas para a solução de problemas, como a integração e o compromisso, e quando é mais masculino apresenta uma maior tendência a empregar estratégias competitivas como a dominação. Por seu turno, os sujeitos andróginos tendem a empregar, na gestão de conflitos, a integração de forma mais acentuada que os masculinos.

Mostra-se ainda no estudo que, quando um sujeito é mais feminino, tendencialmente é mais eficaz nas situações negociais. Consideramos que estes resultados, possivelmente, encontram a sua justificação na sensibilidade e interdependência características emblemáticas da feminilidade, o que poderá fomentar a compreensão dos interesses da outra parte e ainda favorecer a noção de que a satisfação dos interesses do outro é um factor a valorizar no resultado negocial.

Na sequência destas conclusões espera-se oferecer contributos que reforcem a visão partilhada por alguns autores (Griffith, 1991; Kray & Babcock, 2006; Kray & Thompson, 2005) da premência em continuar a investigação neste domínio no sentido de identificar as variáveis que medeiam a conexão entre género e negociação. Assim, investigações futuras deverão não só abranger a influência do género no emprego dos estilos de gestão de conflito e na eficácia negocial, mas incluir outras variáveis como o poder, as expectativas e os estereótipos de género. Igualmente, estudos incorporando diferentes tipos e níveis de conflitos também seriam pertinentes, como o papel do género em conflitos de tipo familiar e

organizacional, em equipas de trabalho ou em conflitos entre grupos profissionais, são alguns exemplos.

Quanto às variáveis sóciodemográficas em estudo, designadamente, sexo, idade e habilitações literárias observou-se que apenas a idade se mostrou relevante para o entendimento da eficácia na negociação. Foi ainda observada a importância da idade e das habilitações literárias na utilização de alguns estilos de gestão do conflito.

Decidimos também fazer incidir a nossa atenção na relação entre estilos de gestão de conflito e a eficácia negocial, tendo encontrado resultados que seguem a tendência tradicional da literatura. Especificamente, apontam para que os sujeitos mais eficazes em termos de negociação tendem a adoptar de modo mais acentuado os estilos de integração e compromisso. Por seu turno, os sujeitos que adoptam um estilo mais dominante tendem a ser menos eficazes.

Embora o estilo de integração se apresente frequentemente como o mais positivo nem todos os conflitos oferecem potencial integrativo, por conseguinte, esta estratégia não conduz necessariamente a soluções de ganho mútuo. Acresce que alguns autores (Van de Vliert et al., 1995; Van de Vliert, 1997), defendem que na reacção a um conflito específico por vezes se combinam os cinco estilos. Nesta abordagem mais recente, a aplicação em sequência ou conjunta dos diversos estilos de gestão de conflitos parece estar correlacionada positivamente com a eficácia na resolução de conflitos.

Apesar dos resultados que obtivemos, estamos conscientes de que esta investigação apresenta algumas limitações, como o emprego de questionários de autoresposta na avaliação das variáveis em apreço e abordar exclusivamente os efeitos intrapessoais da personalidade no comportamento de negociação.

No mesmo sentido, o estudo foi limitado ao tamanho da amostra (255 sujeitos), apesar de termos utilizado uma amostra da população em geral, uma caracterização mais pormenorizada que incluísse, por exemplo, a ocupação profissional tornaria o trabalho mais completo e fidedigno na extrapolação dos resultados.

Como referimos anteriormente, o nosso estudo aborda unicamente os efeitos intrapessoais da personalidade no comportamento de negociação, apesar de podermos considerar cada negociador como uma unidade com um nível de análise próprio não podemos descurar o papel fundamental da interacção entre os negociadores na determinação do processo e nos resultados da negociação. Por conseguinte, consideramos que seria interessante em futuras investigações conhecer os efeitos interpessoais da personalidade sobre

o comportamento e os resultados da negociação, bem como, a observação dos participantes em reuniões de negociadores.

Seria também interessante, na nossa perspectiva, em futuras pesquisas examinar a relação entre personalidade, estilos de conflitos, e comportamentos de negociação com amostras de negociadores profissionais e situações reais de negociação.

No que concerne ao estudo da relação estilos de gestão de conflito e eficácia negocial, alguns autores observam que a utilização de questionários de autoresposta minimiza a interacção inerente ao processo do conflito. Assim, o desenvolvimento de estudos dirigidos à análise da gestão de conflito empregando conjuntamente a técnica de observação ou o exame de relatórios de gestores em situações reais de conflito poderá constituir uma forma de ultrapassar os limites da utilização única de questionários de autoresposta.

Observe-se que sendo o conflito um fenómeno inevitável importa entender e discernir as suas causas para geri-lo eficazmente, eliminando os seus distúrbios nefastos e maximizando os seus efeitos funcionais. E, ao nível da gestão do conflito organizacional, importa escolher e implementar as estratégias de resolução de conflitos adequadas a cada tipo de conflito.

Somos conhecedores de que outras variáveis influenciam o comportamento dos sujeitos na resolução do conflito, tais como, a percepção dos sujeitos acerca da situação negocial, o poder da situação e as expectativas face à situação, a cultura organizacional, entre outras, podendo tais variáveis constituírem aspectos a analisar em futuras investigações.

As implicações para novos estudos possibilitarão projectar novos caminhos a serem trilhados. Tenho a impressão de que não cheguei ao fim, mas sim ao começo de um novo percurso inscrito na área científica da negociação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, S. A. & Freire, T. (1997). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT.
- Alzate, R. S. (1998). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Amâncio, L. (1994). *Masculino e Feminino. A construção social da diferença*. Porto: Afrontamento.
- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. (6ªed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336–355.
- Arbuckle, J.L. (2007). *Amos 16.0 User's Guide*. Chicago: SPSS.
- Ayestarán, S. (1997 – September). El manejo del conflicto en las organizaciones. *Comunicación presentada no VI Congreso Nacional de Psicología Social*. San Sebastián, España, Septiembre 29-30 Octubre 1.
- Ayres, I., & Siegelman, P. (1995). Race and gender discrimination in bargaining for a new car. *American Economic Review* 85, 304–321.
- Babcock, L., Gelfand, M. J., Small, D. A., & Stayn, H. (2004). *Propensity to initiate negotiations: A new look at gender variation in negotiation behaviour*. Unpublished manuscript, Carnegie Mellon University.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*. San Francisco, C.A: Jossey- Bass.
- Barberá, E. (1998). *Psicología del género*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Barberá, E., & Martínez, B (coords) (2004). *Psicología y Género*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Baron, R. A. (1984). *Behaviour in Organizations: understanding and managing the human side of enterprises*. Boston: M.A
- Barón, M., Munduate, L. & Blanco, M. J. (2003). La espiral del mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 23, 71.
- Barron, L. A. (2003). Ask and you shall receive? Gender differences in negotiators' beliefs about requests for a higher salary. *Human Relations*, 56 (6), 635-662.
- Barry, B., & Friedman, R. A. (1998) Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 345-359.
- Baxter, L. A., & Shepherd, T.L. (1978). Sex-role identity, sex of other and affective relationship as determinants on interpersonal conflict management styles. *Sex Roles*, 4, 813-825.
- Bazerman, M. H. (1986). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Bazerman, M. H., & Lewicki, R. J. (1983). *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1983). Heuristics in negotiation: limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.). *Negotiation in organizations* (pp. 51–67). Beverly Hills: Sage.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1993). *La negociación racional – En un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Bellanger, L. (1984). *La negotiation*. Paris: Puf.
- Bem, S. L. (1974). The Measurement of Psychological Androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Bem, S.L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88, 354-364.
- Bem, S. L. (1993). *The Lenses of Gender*. New Haven. Yale University Press.

- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- Berryman-Fink, C., & Brunner, C. (1987). The effects of sex of source and target on interpersonal conflict management styles. *The Southern Speech Communication Journal*, 53, 38-48.
- Beyer, S. (1990). Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 960-970.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: TX Gulf Publishing.
- Blickle, G. (1997). Argumentativeness and the facets of the big five. *Psychological Reports*, 81, 1379-1385.
- Bono, J.E, Boles, T.L, Judge, T.A, & Lauver, K. J., (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of Personality*, 70 (3), 311-344.
- Bordeley, R. F. (1983). A Bayesian model of group polarization. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 32, 262-274.
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B., & Chin, J. M. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *The Journal of Management Development*, 24 (3), 197-208.
- Brett, J. M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*, 35 (2), 97-104.
- Brett, J.M. (2001). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (1), 78-94.
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Byrne, B. (2001). Structural equation modelling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1 (1), 55-86.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197-214.
- Calhoun, P. S., & Smith, W. P. (1999). Integrative bargaining: Does gender make a difference. *International Journal of Conflict Management*, 10, 203-224.
- Canet-Giner, M. T., & Saorín-Iborra, M. C. (2007). The influence of gender role on negotiation development and outcome: A proposal for strategic alliance negotiations. *Journal Equal Opportunities International*, 26 (3), 209-231.
- Cantrell, R. S., & Butler, J. K. (1997). Male negotiators: Chivalry or machismo or both? *Psychological Reports*, 80, 1315-1323.
- Caramés, R., & Rodríguez, D. (1995). Contrastación de las propiedades psicométricas del CEN. Comunicação apresentada no V Congresso Nacional de Psicologia Social. Salamanca, Espanha, Dezembro 18-20.
- Carnavale, P. J., & Pruitt, D. J. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484.
- Chan, C. C.A, Monroe, G.M., Ng, J., & Tan, R. (2006). Conflict Management Styles of Male and Female Junior Accountants. *International Journal of Management*, 23 (2), 289-295.
- Chusmir, L. H., & Mills, J. (1989). Gender differences in conflict resolution styles of managers: At work and at home. *Sex Roles*, 20 (3/4), 149-163.
- Cisneros, I. F., Medina, F. J., & Dorado; M. A. (2005) . "Características personales de los negociadores". In L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp.201-228). Madrid: Anaya.



- Conrad, C. (1991). Communication in conflict: Style-strategy relationships. *Communication Monographs*, 58, 135-151.
- Cosier, R. A., & Ruble, T. L. (1981). Research on Conflict-Handling Behavior: An Experimental Approach. *Academy of Management Journal*, 24, 816-831.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1995). Solid ground in the wetland: A reply to Block. *Psychological Bulletin*, 117, 216-220.
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construal theory and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5-37.
- Cunha, P. (2000). *Estratégias e táticas em negociação: Para um modelo de eficácia negocial*. Dissertação de Doutorado, não publicada, Universidade de Santiago de Compostela.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa.
- Cunha, P., Silva, P. I., & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52.
- Curhan, J. R., & Overbeck, J. R. (2008). Making a positive impression in a negotiation: Gender differences in response to impression motivation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1 (2), 179-193.
- Deal, J. J. (2000). Gender differences in the intentional use of information in competitive negotiations. *Small Group Research*, 3, 702-723.
- Deaux, K. (1985). Sex and Gender. *Annual Review of Psychology*, 36, 49-81.

- De Barbieri, M. T. (1996). *Certezas y malos entendidos sobre la categoría género. Serie de ehaviou de Derechos Humanos*. Tomo IV. Instituto Interamericano de Derechos Humanos: Costa Rica, 147-169.
- De Dreu, C. K., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 369-414). Chichester: Wiley.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Deutsch, M. (1971). *Conflict and its Resolution*, In Smith C.G. (ed). Conflict Resolution, Notre-Dame University Press, Notre-Dame (Ind)
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict. In L. Festinger (Ed.), *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237- 263.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*. 41 (3), 417-440.
- Donohue, W. A., & Kolt, R. (1992). *Managing interpersonal conflict*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Dorado, M. A., & Medina, F.J (2005). Efectividad en los procesos de negociación. In L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp.229-248). Madrid: Anaya.
- Douglas, A. (1962). *Industrial peacemaking*. New York: Col. University Press.
- Dreher, G.F. & Cox Jr., T.H.(1996). Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology* 81, 297–308.

- Duane, M. (1989). Sex differences in styles of conflict management. *Psychological Reports*, 65, 1033-1034.
- Dupont, C. (1982). *La Negociation: Conduite, Theorie, Applications*. Paris: Dalloz.
- Eislen, R. M., Hessen, N., & Miller, P.M. (1975). Situation determinants of assertive behaviour. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 330-340.
- Elejabarrieta, F.J., & Íñiguez, L. (1984). *Construcción de escalas de actitud*. Documentos de Psicología Social. Serie Monografías. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Elsayed-Ekhouly, S. M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparison analysis off conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*, 7 (1), 71-81.
- Ely, R., & Meyerson, D. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.
- Freeman, F. S. (1990). *Teoria e Prática dos Testes Psicológicos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Fisher, R. J. (1983). Negotiating power: Getting and using influence. *American Behavior Scientist*, 27 (2), 149-166.
- Fisher, R. J. (1990). *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. New York: Springer – Verlag.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to YES: Negotiation agreement without given in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação?* Porto: Edições Asa.
- Fortin, M. F. (2000). *O Processo de Investigação – da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fry, W. R. (1985). The effect of dyad Machiavellianism and visual access on integrative bargaining outcomes. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 11, 51-62.

- Gelfand, M. J., & Dyer, N. (2000). A cultural perspective on negotiation: progress, pitfalls, and prospects. *Applied Psychology, 49* (1), 62–100.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (1991). Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates. *Journal of Applied Psychology, 78*, 256–62.
- Gilkey, R. W., & Greenhalgh, L. (1984). The effects of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology, 47*, 399–412.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychology theory and women's development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Graziano, W., G., Jensen-Campbell, L., & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case of agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 820-835.
- Greenhalgh, L., Neslin, S. A., & Gilkey, R. W. (1985). The effects of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiations. *Academy of Management Journal, 28*, 9–33.
- Griffith, C. E. (1991). Personality and Gender as Factors in Interpersonal Negotiation. *Journal of Social Behaviour and Personality, 6* (4), 915-928.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers of the Big Five factor structure. *Psychological Assessment, 4*, 26–42.
- Halpern, J. J., & Parks, J. M. (1996). Vive la difference: Differences between males and females in process and outcomes in a low-conflict negotiation. *The International Journal of Conflict Management, 7*, 45-70.
- Hare-Mustin, R. T., & Mareck, J. (1988). The meaning of difference: Gender theory, postmodernism and psychology. *American Psychologist, 43* (6), 455-464.
- Harnett, D. L., & Cummings, L. L. (1980). *Bargaining Behavior. An International Study*. Houston, Texas: Dame Publications.

- Heen, S. (1996). Defining gender differences: Is the proof in the process. *Negotiation Journal*, 12, 9-17.
- Heilman, M.E., Wallen, A.S., Fuchs, D. & Tamkins, M.M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416-427.
- Herman, C. (2005). Understanding Gender and Negotiation. *Dispute Resolution Award Competition*, Acedido a 15 de Maio de 2006  
<http://cfcj-cjc.org/clearinghouse/drpapers/2005-dra/herman.pdf>.
- Hermann, M. G. & Kogan, N. (1977). Effects of negotiator's personalities on negotiating behaviour. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp.247-274). Beverly Hills, CA: Sage.
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165-196.
- Hogan R, Curphy, G. J., & Hogan J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 485-504.
- Jassen, O, & Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to (de -) escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7, 99-120.
- Jensen-Campbell, L. A., Graziano, W. G., & Hair, E. C. (1996). Personality and relationships as moderators of interpersonal conflict in adolescence. *Merrill-Palmer Quarterly*, 42 (1), 148-164.
- Jensen-Campbell, L. A., & Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a Moderator of Interpersonal Conflict. *Journal of Personality*, 69, 323-362.
- Jensen-Campbell, L.A., Adams, R., Perry, D.G., Workman, K.A., Furdella, J. Q., & Egan, S. K.(2002). Agreeableness, Extraversion, and Peer Relations in Early Adolescence: Winning Friends and Deflecting Aggression. *Journal of Research in Personality*, 36 (3), 224-251.

- Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e Táticas* (1ª ed.). Textos de Gestão. Lisboa: Texto Editora.
- Jones, E. R., & White, C. S. (1985). Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles, and Task Effectiveness. *Group & Organization Management*, 10 (2), 152-167.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1990). *SPSS Lisrel 7 and Prelis. User's guide and reference*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Kaman, V. S., & Hartel, C. E. (1994). Gender differences in anticipated pay negotiation strategies and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 9, 183-197.
- Karras, CH. L. (1970). *Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*. Nueva York: Thomas Y. Crowell Company.
- Keashly, L. (2000). Gender and Conflict: What Does Psychological Research Tell Us? In Taylor, A., Miller, J.B. (Eds), *Conflict and Gender* (2ªed.). Hampton Press, Cresskill, NJ, pp.167-190.
- Kennedy, G., Benson, J., & Mc. Millan, J. (1986). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Kimmel, M., Pruitt, D., Magenau, J., Konar-Goldband, E., & Carnevale, P. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 9-22.
- King, W. C., Miles, E. W., & Kniska, J. (1991). Boys will be boys (and girls will be girls): The attribution of gender role stereotypes in a gaming situation. *Sex Roles*, 25, 607–623.
- Kline, P. (1994). *The handbook of psychological testing*. London: Routledge.
- Knovsky, M. A., Jaster, F., & McDonald, A. (1989). Using Parametric Statistics to Explore the Construct validity of the Thomas-Kilmann Mode Survey. *Management Communication Quarterly*, 3 (2), 268- 290.
- Koeszegi, S. T., Pesendorfer, E., & Stolz, S. W. (2006). Gender Salience in Electronic Negotiations. *Electronic Markets*, 16 (3), 173 – 185.
- Kolb, D. (2000). More than Just a Footnote: Constructing a Theoretical Framework for Teaching About Gender in Negotiation. *Negotiation Journal*, 16, 347 – 356.

- Kolb, D. M., & Coolidge, G. C. (1991). Her place at the table: A consideration of gender issues in negotiation. In J.W. Breslin & J.Z. Rubin (Eds.), *Negotiation theory and practice* (pp. 261-277). Cambridge, MA: PON Books.
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292.
- Korabik, K., Baril, G., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29, 405 – 420.
- Kozan, M. K. (1997). Culture and conflict management: a theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 338-360.
- Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 942-958.
- Kray, L. J., & Babcock, L. (2006). Gender in negotiations: A motivated social cognitive analysis. In A. Kruglanski & J. Forgas (Eds.) (2<sup>a</sup>ed.). *Frontiers in Social Psychology*. NY: Psychology.
- Kray, L., & Thompson, L. (2005). Gender Stereotypes and Negotiation Performance: An Examination of Theory and Research. In B. Staw & R. Kramer (Eds.). *Research on Organizational Behavior*, 26 (pp.103-182) Greenwich, CT: JAI Press.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as a negotiator*. New York: Free Press.
- Levy, J. P., & Oubiña, J. (2006). “Análisis PATH y modelización con variables observables.” In Lévy, J. P. & Varela, J. (Coords.), *Modelización con estructuras de covarianzas en ehaviou Sociales* (pp.175-191). A Coruña: Netbiblo.
- Lewicki, R. J., & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood, Il: Irwin.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of Conflict, Negotiation and Third Part Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 209-252.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Miltin, J. W. (1997). *Essentials of negotiation*. Chicago: Irwin.

- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Miltin, J. W. (1999). *Negotiation* (3ªed.). Boston: Irwin.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 452-468.
- Luque, P. J., Medina, F. J., Dorado, M. A., & Munduate, L. (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. *Revista de Psicología Social*, 13, 217-224.
- Ma, Z. (June, 2005). Exploring the Relationships between the Big Five Personality Factors, Conflict Styles, and Bargaining Behaviors. *IACM 18th Annual Conference*. Acedido a 10 de Abril de 2006. <http://ssrn.com/abstract=735063>.
- Ma, Z., & Jaeger, A. (2003). Exploring individual differences in Chinese negotiation styles. *Proceedings of the 2003 Annual Meeting, Administrative Science Association of Canada*, 24 (8), 81-102.
- Maccoby, E., & Jacklin, S. (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mainiero, L. A. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31, 633-653.
- Major, B., & Adams, J. B. (1984). Situational moderators of gender differences in reward allocations. *Sex Roles*, 11, 869-880.
- Martínez-Corts, I., Guerra, J. M., & Munduate, L. (2005) “Poder y procesos de influencia en la negociación. “ In L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 183-200). Madrid: Anaya.
- Mastenbroek, W. (1987). *Conflict management and organization development*. New York: Wiley.
- Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. (5ª ed.) Oxford, England: Basil Blackwell.
- Mastenbroek, W. (1991). *Development and negotiation skills*. San Francisco: Jossey-Bass V.A. Kneymenyuk: International.



- Matheson, K., 1991. Social cues in computer-mediated negotiations: gender makes a difference. *Computer in Human Behavior*, 7, 137–145.
- Maxwell, D. (1992). Gender differences in mediation style and their impact on mediator effectiveness. *Mediation Quarterly*, 9, 353 – 363.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P.T. (1989). Rotation to maximize the construct validity of factors in the NEO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 107-124.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- McCrae, R. R. & Costa, P.T. (1994). The stability of personality: Observation and evaluations. *Current Directions in Psychological Science*, 3, 173-175.
- McKenna, S., & Richardson, J. (1995). Business values, management and conflict handling: Issues in contemporary Singapore. *Journal of Management Development*, 11 (4), 56-70.
- Medina, F. J., Luque, P. J., & Cruces, S. (2005). “Gestión del conflicto”, In L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Anaya.
- Medina, F. J., & Munduate, L. (2005). Evaluación de la gestión del conflicto”, In L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 73-90). Madrid: Anaya.
- Miller, J., & Miller, L. E. (2002). *A woman’s guide to successful negotiating: How to convince, collaborate, and create your way to agreement*. New York: McGraw-Hill.
- Mnookin, R.H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (1996). The tension between empathy and assertiveness. *Negotiation Journal*, 12 (3), 217-230.
- Moberg, P. J. (1998). Predicting conflict strategy with personality traits: Incremental validity and the Five-Factor model. *International Journal of Conflict Management*, 9 (3), 258-285.

- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the Five-factor model: theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12, 47–68.
- Monroe, C., Di Salvo, V., Lewis, J., & Borzi, M. (1991). Conflict behaviors of difficult subordinates: Interactive effects of gender. *Southern Communication Journal*, 56, 12-21.
- Monteiro, A. P. (2003). *Eficácia Negocial e Factores de Personalidade*. Trabalho de investigação prévio a tese doutoral – não publicado. Universidade de Santiago de Compostela.
- Monteiro, A. P., Rodríguez, D. & Serrano, G. (2007). Construcción de un Inventario de Negociación. *Actas do X Congreso Nacional de Psicología Social*. (pp. 1479-1485).
- Monteiro, M. B. (1996). Conflito e Cooperação nas relações intergrupais. In J. Vala e M.B. Monteiro. *Psicologia Social* (p. 343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Montes, C. (2006). *Características individuales y Eficacia en la Negociación*. Trabalho de investigação prévio a tese doutoral – não publicado. Universidade de Santiago de Compostela.
- Montes, C. & Rodríguez. (2007). Características individuales y Eficacia en la Negociación: más allá de la perspectiva de rasgos aislados. *Actas do X Congreso Nacional de Psicología Social*. (pp. 1453-1466).
- Morley, L. E., & Stephenson, G. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. Londres: George Allen & Unwin.
- Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.
- Munduate, L., & Martínez, J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Anaya.
- Munduate, L. Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.
- Nadler, M. K., & Nadler, L. (1985). The influence of gender on negotiation success in asymmetric power situations. In L. B. Nadler, M. K. Nadler & W. R. Mancillas (Eds),

- Advances in Gender Communication Research*. New York: University Press of America.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behavior and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28, 34-39.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). *Negotiator Cognition and Rationality*. New York: Free Press.
- Neff, E. K. (1986). *Conflict management styles of women administrators in the twelve state universities in Ohio*. Unpublished doctoral dissertation. Bowling Green State University, Ohio.
- Orbell, J., Dawes, R. & Schwartz-Shea, P. 1994. Trust, social categories, and individuals: The case of gender. *Motivation and Emotion*, 18 (2), 109-128.
- Osgood, C.E. (1962). *An alternative to war or surrender*. Urbana: University of Illinois Press.
- Pais-Ribeiro, J. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Lisboa: Climepsi.
- Papa, M., & Natale, E. (1989). Gender, strategy selection, and discussion satisfaction in interpersonal conflict. *Western Journal of Speech Communication*, 53, 260 – 272.
- Parghi, I. G. & Murphy, B. C. (1999). *Gender and conflict resolution and negotiation: What the literature tells us*. WAPPP (Women and Public Policy Program of Harvard's J. F. Kennedy School of Government. Student papers). Acedido a 15 de Julho de 2008 em [www.ksg.harvard.edu/wapp/research/working.1999](http://www.ksg.harvard.edu/wapp/research/working.1999).
- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41 (1), 110-125.
- Phelan, J.G., & Richardson, F. (1969). Cognitive complexity, strategy of the other player, and two-person game behavior. *Journal of Psychology*, 71, 205-215.
- Pinillos, J. L. (1984). Pensamiento desiderativo en la comunicación social. *Boletín de Psicología* 1/2, 7-26.

- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.
- Portello, J. Y., & Long, B. C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles*, 3, 683-701.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 167-194.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press and Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Pruitt, D. G. & Gahagan, J. P. (1974). Campus crisis: The search for power. In J.T. Tedeshi (Ed.) *Perspectives in Social Power* (pp. 349-392). Chicago: Aldine.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Pruitt, D. G., Carnevale, Peter, J., Forcey, B., & Van Slyck, M. (1986). Gender effects in negotiation: Constituent surveillance and contentious behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 264-275.
- Putnam, L., & Jones, T. S. (1982). Reciprocity in negotiations: an analysis of bargaining interactions. *Communication Monographs*, 49 (3), 171-191.
- Putnam, L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook 6* (pp. 629-652). Beverly Hills, C.A: Sage.
- Rahim, M.A. (1983a). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. (1983b). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368 – 376.
- Rahim, M.A. (1983c). *Rahim organizational Inventories – II, forms A, B & C*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Rahim, M. A. (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), 79-86.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. ( 2ªed.). New York: Praeger.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. (3ª ed.). Westport: Quorum Books.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123 (2), 195-210.
- Rahim , M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Renwick, P. A. (1977). The effects of sex differences on the perception and management of superior-subordinate conflict: An exploratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 403-415.
- Riley, H., & McGinn, K. L. (2002). *When does gender matter in negotiation?*, working paper, Harvard University.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: a nontraditional approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1987). *Organization theory: structure, design and application*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rodríguez, D. (1989). *Características individuales y conducta de negociación*. Tesis Doctoral. Universidade de Santiago de Compostela.
- Rodríguez, M. D. (1990). Análisis de las características psicométricas e estructura factorial del Cuestionario de Negociación, CEN (Serrano & Rodríguez, 1989). *Libro de Simposios del III Congreso Nacional de Psicología Social*. Santiago de Compostela.

- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80,1-28.
- Rubin, J. Z. (1993). Conflict from a psychological perspective. In L. Hall (Ed.), *Negotiation Strategies for Mutual Gain: The basic Seminary of the Harvard Program on Negotiation*. (pp.123-137). Newbury Park, Califórnia: Sage.
- Rubin, J.Z., (1983). Negotiation: an introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 135-147.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ruble, T.L., Schneer, J.A. (1994), "Gender differences in conflict-handling styles: less than meets the eye?". In A. Taylor & J. B. Miller (Eds). *Conflict and Gender* (pp.155-166). Cresskill, NJ: Hampton.
- Ruble, T. L., & Stander, N.R. (1990). *Effects of roles and gender on conflict-handling styles*. Unpublished manuscript, Rider College, Lawrenceville, NJ.
- Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 143-155.
- Sandy, S., Boardman, S., & Deutsch, M. (2000). Personality and conflict. En M. Deutch & P. Coleman (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution* (pp. 289-315). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sanz, J., Silva, F., & Avia, M.D. (1999). La evaluación de la personalidad desde el modelo de los "Cinco Grandes": El Inventario de Cinco Factores NEO de Costa y McCrae. In. F. Silva (Ed.), *Avances en evaluación psicológica* (pp. 171-234). ehaviou: Promolibro.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. (3.ªed.) Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, Lda.

- Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict resolution: Theory, research, and practice*. New York: State University of New York Press.
- Schneer, J. A., & Chanin, M. N. (1987). Manifest needs as personality predispositions to conflict-handling behavior. *Human Relations*, 40 (9), 575–590.
- Serrano, G. (1988). “La eficacia de los procesos de negociación”, *I Congreso Latino Americano e III de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Libro de Simposia. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos, pp 87-92.
- Serrano, G. (1996). *Elogio a la Negociación*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico.
- Serrano, G., & Rodríguez, M.D. (1993<sup>a</sup>). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Serrano, G., & Rodríguez, M.D. (1993<sup>b</sup>). Características individuales y eficacia negociadora. *Boletín de Psicología*, 40, 53-65.
- Shapiro, E. G. (1975). Effect of expectations of future interaction on reward allocations in dyads: Equity or equality? *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 873-880.
- Shure, G. H. & Meeker, R. J. (1967). Personality Attitude Schedule for use in experimental bargaining studies. *The Journal of Psychology*, 65 (2), 233-252.
- Siegel, S., & Fouraker, L. E. (1960). *Bargaining and group decision making*. NewYork: McGraw-Hill.
- Sillars, A. L. (1981). Attributions and interpersonal conflict resolution. In J.H. Harvey, W. J. Ickes, & R. F. Kidd (eds). *New directions in attribution research*, 3 (pp-279-305). Hills, N. J.: Erlbaum.
- Stieger, J. H. & Lind, A. (1980). Statistically based tests for the number of common factors. Comunicación presentada en la *Annual Meeting of the Psychometric Society*, Iowa City, Iowa.
- Solnick, S.J. (2001). Gender differences in the ultimatum game. *Economic Inquiry*, 39, 189-200.

- Solnick, S.J., & Schweitzer, M. E. (1999). The influence of physical attractiveness and gender on ultimatum game decisions. *Organizational behavior and human decision processes*, 79 (3), 199-215.
- Sorenson, P.S., Hawkins, K., & Sorenson, R. L. (1995). Gender, Psychological Type and Conflict Style Preference Management. *Communication Quarterly*, 9 (1), 115-126.
- Stevens, C. K., Bavetta, A. G., & Gist, M. E. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiations skills: The role of goals, self-efficacy and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78, 723-735.
- Stieger, J. H., & Lind, A. (1980). Statistically based tests for the number of common factors. Comunicación presentada en la *Annual Meeting of the Psychometric Society*, Iowa City, Iowa.
- Stockard, J., Van der Kragt, A. J., & Dodge, P. J. (1988). Gender roles and behaviour in social dilemmas: Are the sex differences in cooperation and its justification? *Social Psychology Quarterly*, 51 (2), 154-163.
- Sutschek, L.B. (2002). *Conflict Resolution Style and Experience in Management: Moderating the Effects of Gender*. V UW-La Crosse JUR, Volume V (2002).
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: William Morrow & Company.
- Taylor, A., & Miller, J. B. (eds.) (1994). *Conflict and Gender*. New Jersey: Hampton Press.
- Terhune, K. W. (1968). Motives, situations, and interpersonal conflict within prisoner's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*. (Suplemento monográfico), 8, 1-24.
- Terhune, K. W. (1970). The effects of personality in cooperation and conflict. In P. Swingle (Ed.). *The structure of conflict* (pp. 193-234). Nueva York: Academic Press.
- Thacker, R. A. (1995). Gender, influence tactics, and job characteristics preferences: New insights into salary determination. *Sex Roles*, 32 (9), 617-638.



- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes. Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 3, 515-532.
- Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach of conflict: Accomplishment. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342.
- Touzard, H. (1981). *La Medición y la solución de conflictos*. Barcelona: Editorial Herder.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Jugment under uncertainty: Heuristics and biases, *Science*, 185, 1124-1131 (reeditado em Kahneman, D., Slovic, P. e Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press.
- Van de Vliert, E. (1993). Paths to constructive conflict management in organization. In L. Munduate & M. Barón (2005) (Orgs.). *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral* (pp. 13-29). Madrid: Eudema.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behavior: Theorical Frontiers*. London: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. (1994). Optimizing Performance by Conflict Stimulation. *The International Journal of Conflict Management*, 5 (3), 211-222.
- Van de Vliert, E., & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C. & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E., & Hordijk, J. W. (1989). A Theoretical Position of Compromising among other styles of Conflict Management. *The Journal of Social Psychology*, 29, 681-690.

- Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of Conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Wall, J. A. (1985). *Negotiation Theory and Practice*. Illions: Scott, Foresman & Company.
- Walton, R.E. (1973). Conciliación de Conflictos Interpersonales: Confrontaciones y Consultoria de Mediadores. *Série Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, S. A.
- Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-84.
- Walton, R. E., & Mckersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.
- Walton, R. E., & Mckersie, R. B. (1974). *Teoría de las Negociaciones Laborales*. Barcelona: Labor.
- Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., & Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiation competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-29.
- Watson, C. (1994). Gender versus Power as a Predictor of Negotiation Behavior and Outcomes. *Negotiation Journal*, 9, 117-127.
- Watson, C. (1994). "Gender differences in negotiating behavior and outcomes: Fact or artefact." In A. Taylor & J. B. Miller (Eds.), *Conflict and gender* (pp. 191-210). Creskill, NJ: Hampton Press.
- Watson, C., & Hoffman, L. R. (1996). Managers as negotiators: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly*, 7, 63-85.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology*. (pp. 767-793). San Diego, CA: Academic Press.
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, 1, 350-366.

- Wiggins, J. S. (1996). *The five-factor model of personality: Theoretical perspective*. New York: Guilford.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (1997). *Interpersonal conflict*. New York: McGraw – Hill.
- Wolpe, J. (1969). *The practice of behavior therapy*. New York: Pergamon Press.
- Wood, V. F., & Bell, P. A. (2008). Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles from Personality Characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45, 126-131.
- Woolfe, R. J. (2002). *Effects of power asymmetries and gender on negotiation outcomes*. Unpublished manuscript.
- Zhang, L. F. (2006). Thinking styles and the big five personality traits revisited. *Personality and Individual Differences* 40, 1177–1187.



## **ANEXOS**



## ***Anexo A - IN – Inventário de Negociação (Versão inicial com 54 itens)***

De seguida vamos apresentar-lhe uma série de frases que indicam diversas formas de actuar perante um conflito (laboral, familiar, social, etc.), com o fim de resolvê-lo satisfatoriamente.

Imagine, pois, que se encontra a negociar ou a tentar solucionar um conflito!

Pedimos-lhe que expresse a sua opinião, de modo sincero e espontâneo, sobre o grau de acordo em cada uma das afirmações, acerca da sua utilidade para resolver o conflito.

Tenha em conta que os números apresentados ao lado de cada frase indicam o seguinte:

1. Totalmente em desacordo (se considera que o comportamento ou critério expresso é absolutamente ineficaz para resolver o conflito)
2. Bastante em desacordo
3. Indiferente
4. Bastante de acordo
5. Totalmente de acordo (se considera que o comportamento ou critério expresso é muito eficaz para resolver o conflito)

- Para responder faça uma cruz no número com a alternativa de resposta que considera mais adequada.

Como pode verificar, não lhe perguntamos o nome, de modo que o inquérito é anónimo e garantimos a confidencialidade. No entanto, solicitamos-lhe alguns dados individuais, para levar a cabo as análises requeridas para o estudo.

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo: ☐ Homem      ☐ Mulher

Profissão: ☐ Estudante: Curso que frequenta \_\_\_\_\_

☐ Administrativo      ☐ Administração Pública      ☐ Administração Privada

☐ Negociador      ☐ Outra profissão (especificar): \_\_\_\_\_

Experiência negocial: ☐ Sim      ☐ Não

Cidade em que trabalha: \_\_\_\_\_

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

|   |   |   |   |   |                  |
|---|---|---|---|---|------------------|
| 1. Procuro ser flexível nos meios para alcançar um acordo, mas firme na concretização dos meus objectivos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 2. Uma parte importante do êxito de um negociador depende da sua capacidade para mostrar-se agradável e cooperativo perante os seus oponentes.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 3. Mais que ameaçar de forma directa, procuro que os meus adversários estejam conscientes do risco que se colocam se mantiverem determinadas posições.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 4. No decorrer da negociação, tento tomar a iniciativa de apresentar temas, dar informação, fazer propostas, etc.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 5. Procuro realizar pequenas concessões para que meu adversário se sinta obrigado a corresponder em aspectos que são centrais para os meus interesses.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 6. É melhor iniciar as negociações pelos assuntos menos problemáticos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 7. A frase “O que é bom para a outra parte é mau para mim” está quase sempre certa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 8. Colaboro para chegar a soluções aceitáveis para ambos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 9. Faço muitas perguntas, procurando conhecer os verdadeiros interesses e objectivos dos meus oponentes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 10. Quando se atinge um “ponto morto” na negociação pode ser útil solicitar um descanso para discutir num ambiente menos formal.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 11. Apresentar ultimatos ou ameaças é, com frequência, uma boa maneira de alcançar os objectivos a que nos propomos.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 12. No momento de formular propostas, procuro ter em conta, além dos meus próprios interesses e objectivos, interesses e objectivos dos meus oponentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 13. Estou disposto a fazer concessões, nos aspectos menos importantes dos meus objectivos negociais mas nunca nos centrais.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 14. É útil não revelar toda a informação de que dispomos e não dizer tudo o que pensamos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 15. Perante um conflito, o melhor é analisar em conjunto a situação para a compreender bem.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 16. Dedico todo o esforço possível na procura de alternativas que reflectam os interesses comuns de ambas as partes.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 17. Mostrar-se irritado e impaciente no decorrer da negociação é uma boa forma de pressionar os meus oponentes a favor dos meus interesses.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 18. Antes de fazer uma ameaça devemos-nos dotar de razões e demonstrar que se desenvolveram todos os meios para a evitar.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 19. Sugerir aos meus adversários que assumam “posições mais razoáveis” é perder tempo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 20. O bom negociador faz poucas concessões e sempre procurando a reciprocidade.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 21. Muita comunicação com o oponente pode não ser benéfica para o resultado da negociação.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |



|   |   |   |   |   |                  |
|---|---|---|---|---|------------------|
| 22. Perante um problema é útil apresentar claramente os interesses de cada parte, para que este seja resolvido da melhor forma possível.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 23. Costumo participar activamente nas sessões de negociação.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 24. O comportamento de um negociador que pretenda ter êxito tem de apoiar-se mais na hostilidade do que na amizade face aos seus opositores.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 25. Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita algumas das minhas propostas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 26. Os contactos a todos os níveis são de grande importância para o êxito da negociação.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 27. Sempre que concedo algo, trato de apresentá-lo como uma amostra de boa vontade e flexibilidade da minha parte.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 28. Finjo que escuto atentamente o meu oponente, mas realmente presto a menor atenção possível.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 29. Procuro evitar situações embaraçosas e desagradáveis com as outras pessoas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 30. Prefiro permanecer em segundo plano, na expectativa de ver como se desenrolam os acontecimentos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 31. Faço notar, inclusivamente exagero, os erros ou confusões que os meus adversários cometem durante a negociação.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 32. O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 33. Ceder num conflito sempre leva à derrota.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 34. Em situações conflituosas ou problemáticas, geralmente é bom evitar discutir abertamente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 35. Se me mantenho firme e seguro nas minhas propostas, a outra parte não tem outra solução que ceder às minhas pretensões.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 36. Antes de iniciar uma reunião, ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído, falando com os meus oponentes de temas triviais ou quotidianos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 37. Procurar convencer e persuadir a outra parte é um exercício inútil.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 38. O importante é conceder pouco a pouco, com o sentido de criar reciprocidade na outra parte.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 39. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 40. Procuro sempre buscar novas soluções para o problema de maneira a chegar ao acordo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 41. Deve ser completamente secundário o bem-estar do oponente durante e depois da negociação.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 42. Em toda a negociação, infelizmente, o que ganha um perde-o o outro e vice-versa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 43. Perante uma situação problemática, geralmente mostro-me intransigente para impor o meu ponto de vista.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 44. Manter uma boa relação durante a negociação é positivo, mas não fundamental.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 45. É imprescindível estar muito bem informado antes de iniciar uma negociação.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |

|  |   |   |   |   |                  |
|--|---|---|---|---|------------------|
| 46. Em situações problemáticas, geralmente actuo como desejam os outros.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 47. Não interessa elogiar o oponente quando se comporta de modo positivo e construtivo.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 48. Quando estou a negociar só me importam os meus próprios interesses.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 49. Quando tenho problemas, geralmente faço concessões para solucioná-los.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 50. É desejável criar confiança numa negociação mas é quase sempre impossível.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 51. Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam a outra parte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 52. Procuro encontrar caminhos intermédios para chegar a uma solução.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 53. Evito ter comportamentos que causem tensões desnecessárias entre as partes.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 54. Perante problemas de trabalho procuro chegar a um acordo com os outros.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |

Nota – Os itens assinalados com (\*) pontuam em sentido inverso ao da escala.

## ***Anexo B - Versão Final do IN – Inventário de Negociação***

De seguida vamos apresentar-lhe uma série de frases que indicam diversas formas de actuar perante um conflito (laboral, familiar, social, etc.), com o fim de resolvê-lo satisfatoriamente.

Imagine, pois, que se encontra a negociar ou a tentar solucionar um conflito!

Pedimos-lhe que expresse a sua opinião, de modo sincero e espontâneo, sobre o grau de acordo em cada uma das afirmações, acerca da sua utilidade para resolver o conflito.

Tenha em conta que os números apresentados ao lado de cada frase indicam o seguinte:

1. Totalmente em desacordo (se considera que o comportamento ou critério expresso é absolutamente ineficaz para resolver o conflito)
2. Bastante em desacordo
3. Indiferente
4. Bastante de acordo
5. Totalmente de acordo (se considera que o comportamento ou critério expresso é muito eficaz para resolver o conflito)

Para responder faça um círculo (O) no número com a alternativa de resposta que considera mais adequada.

|   |   |   |   |   |                  |
|---|---|---|---|---|------------------|
| 1. Procuro ser flexível nos meios para alcançar um acordo, mas firme na concretização dos meus objectivos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 2. Uma parte importante do êxito de um negociador depende da sua capacidade para mostrar-se agradável e cooperativo perante os seus oponentes.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 3. No decorrer da negociação, tento tomar a iniciativa de apresentar temas, dar informação, fazer propostas, etc.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 4. É melhor iniciar as negociações pelos assuntos menos problemáticos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 5. A frase “O que é bom para a outra parte é mau para mim” está quase sempre certa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 6. Colaboro para chegar a soluções aceitáveis para ambos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 7. Faço muitas perguntas, procurando conhecer os verdadeiros interesses e objectivos dos meus oponentes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 8. Quando se atinge um “ponto morto” na negociação pode ser útil solicitar um descanso para discutir num ambiente menos formal.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 9. Apresentar ultimatos ou ameaças é, com frequência, uma boa maneira de alcançar os objectivos a que nos propomos.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 10. No momento de formular propostas, procuro ter em conta, além dos meus próprios interesses e objectivos, interesses e objectivos dos meus oponentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |

|   |   |   |   |   |                  |
|---|---|---|---|---|------------------|
| 11. Perante um conflito, o melhor é analisar em conjunto a situação para a compreender bem.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 12. Dedico todo o esforço possível na procura de alternativas que reflectam os interesses comuns de ambas as partes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 13. Mostrar-se irritado e impaciente no decorrer da negociação é uma boa forma de pressionar os meus oponentes a favor dos meus interesses.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 14. Antes de fazer uma ameaça devemos dotar de razões e demonstrar que se desenvolveram todos os meios para a evitar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 15. Sugerir aos meus adversários que assumam “posições mais razoáveis” é perder tempo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 16. Muita comunicação com o oponente pode não ser benéfica para o resultado da negociação.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 17. Perante um problema é útil apresentar claramente os interesses de cada parte, para que este seja resolvido da melhor forma possível.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 18. Costumo participar activamente nas sessões de negociação.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 19. O comportamento de um negociador que pretenda ter êxito tem de apoiar-se mais na hostilidade do que na amizade face aos seus opositores.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 20. Frequentemente, ameaço quebrar a negociação se a outra parte não aceita algumas das minhas propostas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 21. Os contactos a todos os níveis são de grande importância para o êxito da negociação.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 22. Finjo que escuto atentamente o meu oponente, mas realmente presto a menor atenção possível.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 23. Prefiro permanecer em segundo plano, na expectativa de ver como se desenrolam os acontecimentos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 24. Faço notar, inclusivamente exagero, os erros ou confusões que os meus adversários cometem durante a negociação.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 25. O bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 26. Ceder num conflito sempre leva à derrota.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 27. Em situações conflituosas ou problemáticas, geralmente é bom evitar discutir abertamente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 28. Se me mantenho firme e seguro nas minhas propostas, a outra parte não tem outra solução que ceder às minhas pretensões.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 29. Antes de iniciar uma reunião, ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído, falando com os meus oponentes de temas triviais ou quotidianos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 30. Procurar convencer e persuadir a outra parte é um exercício inútil.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 31. O importante é conceder pouco a pouco, com o sentido de criar reciprocidade na outra parte.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 32. Procuro sempre buscar novas soluções para o problema de maneira a chegar ao acordo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 33. Deve ser completamente secundário o bem-estar do oponente durante e depois da negociação  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 34. Em toda a negociação, infelizmente, o que ganha um perde-o o outro e vice-versa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |

|  |   |   |   |   |                  |
|--|---|---|---|---|------------------|
| 35. Perante uma situação problemática, geralmente mostro-me intransigente para impor o meu ponto de vista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 36. Manter uma boa relação durante a negociação é positivo, mas não fundamental.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 37. É imprescindível estar muito bem informado antes de iniciar uma negociação.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 38. Em situações problemáticas, geralmente actuo como desejam os outros.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 39. Não interessa elogiar o oponente quando se comporta de modo positivo e construtivo.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 40. Quando estou a negociar só me importam os meus próprios interesses.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 41. É desejável criar confiança numa negociação mas é quase sempre impossível.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <sup>(*)</sup> |
| 42. Preocupo-me em saber quais os riscos e custos que as propostas que faço colocam a outra parte.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 43. Procuro encontrar caminhos intermédios para chegar a uma solução.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 44. Evito ter comportamentos que causem tensões desnecessárias entre as partes.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 45. Perante situações problemáticas procuro chegar a um acordo com os outros.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                |

Nota – Os itens assinalados com (\*) pontuam em sentido inverso ao da escala.



### **Anexo C - BSR – Bem Sex Role Inventory**

Em seguida apresentamos-lhe uma listagem de termos que servem para descrever as pessoas.

Pedimos-lhe que, de modo sincero e espontâneo, considere até que ponto cada um desses termos é útil para o(a) descrever a si mesmo(a).

Tenha em conta que os números apresentados ao lado de cada palavra indicam o seguinte:

1. É uma característica que absolutamente não possuo
2. É uma característica que por vezes apresento
3. É uma característica indiferente para me descrever
4. É uma característica frequentemente verdadeira
5. É uma característica sempre verdadeira

Para responder assinale com um círculo (O) a alternativa de resposta que considera mais adequada.

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Seguro(a) de si.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Concessivo(a).                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Prestável.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Defende os seus princípios.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Alegre.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Humor instável.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Independente.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tímido(a).                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Conscioso(a).                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Desportivo(a).                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Afectuoso(a).                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Teatral.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Auto-afirmativo(a).                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Lisonjeador (a).                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Feliz.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Personalidade forte.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Leal.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Imprevisível (a).                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Enérgico(a).                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Feminino.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Confiável.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Analítico(a).                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Solidário (a).                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Ciumento(a).                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Capacidade de liderança.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Sensível às necessidades dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Credível.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 28. Gosta de correr riscos.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Compreensivo(a).                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Reservado(a).                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Decide facilmente.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Compassivo(a).                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Sincero(a).                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Auto-suficiente.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Disposto a aliviar o sofrimento.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Presunçoso(a).                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Dominante.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Fala delicadamente.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Simpático(a).                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Masculino.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Caloroso(a).                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Solene.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Toma posições firmes.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Ternorento (a).                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Amigável.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Agressivo(a).                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Crédulo(a).                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Ineficiente.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Actua como líder.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Infantil.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Adaptável.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Individualista.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Não utiliza linguagem desagradável. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Desorganizado(a).                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Competitivo(a).                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Gosta de crianças.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Diplomático(a).                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Ambicioso(a).                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Gentil.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. Convencional.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## **Anexo D - NEO-FFI (NEO Five-Factor Inventory)**

Este questionário contém 60 afirmações. Leia cuidadosamente cada uma delas.

Para cada afirmação, na folha de resposta, ponha um círculo à volta do número que melhor representa a sua opinião:

- Circule 1 (Discordo Fortemente) se a afirmação for definitivamente falsa ou se você discordar fortemente dela.
- Circule 2 (Discordo) se a afirmação for, na maior parte das vezes, falsa ou se você discordar dela.
- Circule 3 (Neutro) se a afirmação for igualmente verdadeira e falsa, ou se você não se decidir, ou ainda se a sua posição perante o que foi dito for completamente neutra.
- Circule 4 (Concordo) se a afirmação for, na maior parte das vezes, verdadeira ou se concorda com ela.
- Circule 5 (Concordo Fortemente) se a afirmação for definitivamente verdadeira ou se concordar fortemente com ela.

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Frequentemente sinto-me inferior aos outros.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Sou uma pessoa alegre e bem disposta.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Às vezes, ao ler poesia ou contemplar uma obra de arte, sinto uma profunda emoção ou excitação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tendo a pensar o melhor acerca das pessoas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Parece que nunca consigo ser organizado (a).  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Raramente me sinto com medo ou ansioso.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Gosto muito de falar com as outras pessoas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. A poesia não tem nenhum efeito sobre mim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Por vezes, meto medo ou lisonjeio as pessoas para que façam o que quero.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Tenho objectivos claros, e faço por atingi-los, de uma forma ordenada.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Às vezes, vêm-me à mente pensamentos aterradores.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Aprecio as festas onde há muita gente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Tenho uma grande variedade de interesses intelectuais.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Por vezes, levo as pessoas a fazerem o que desejo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Trabalho muito para alcançar as minhas metas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Às vezes, parece-me que não tenho valor nenhum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Não me considero uma pessoa alegre.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Despertam-me curiosidade as formas que descubro na arte e na natureza.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Se alguém começa com uma briga, estou sempre pronto(a) para lhe dar luta.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Tenho muita autodisciplina.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Às vezes, as coisas parecem-me demasiado sombrias e sem esperança.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Gosto de ter muita gente ao meu redor.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Acho aborrecidas as discussões filosóficas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Quando sou insultado(a), tento apenas perdoar e esquecer.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 25. Antes de iniciar uma acção, considero sempre as suas consequências.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Quando estou sob forte stress, às vezes sinto que vou desmoralizar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Não sou tão vivo(a) e animado(a) como as outras pessoas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Tenho muitas fantasias.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. A minha primeira reacção é confiar nas pessoas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Tento fazer as tarefas, com todo o cuidado, para não ter necessidade de as fazer outra vez.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Frequentemente sinto-me tenso (a) e inquieto(a).  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Sou uma pessoa muito activa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Gosto de concentrar-me num sonho ou fantasia e, deixá-lo crescer e desenvolver-se, explorando todas as suas possibilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Muitas pessoas vêem-me como uma pessoa um pouco fria e calculista.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Esforço-me por ser excelente em tudo que faço.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Às vezes sinto-me amargurado(a) e ressentido(a).  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Normalmente, nas reuniões, deixo os outros falar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Desperta-me pouco interesse pensar acerca da natureza do universo ou da condição humana.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Tenho bastante fé na natureza humana.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Sou eficiente e eficaz no meu trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Sou bastante estável emocionalmente.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Fujo das multidões.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Às vezes, perco o interesse, quando as pessoas falam de questões muito abstractas e teóricas.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Procuro ser humilde.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Sou uma pessoa produtiva, que termina sempre o seu trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Raramente estou triste ou deprimido.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Às vezes regozijo de felicidade.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. As minhas emoções e sentimentos são muito variadas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Penso que a maioria das pessoas com quem lido são honestas e dignas de confiança.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Às vezes actuo, primeiro, e penso, depois.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Às vezes faço as coisas impulsivamente e depois arrependo-me.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Gosto de estar onde está a acção.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Frequentemente experimento pratos novos ou de outros países.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Sei ser sarcástico(a) e cínico(a), quando necessário.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Existem tantas pequenas coisas a fazer que, por vezes, simplesmente as ignoro.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. É difícil que eu perca a calma.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Não me dá muito prazer estar à conversa com as pessoas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Não me parece que tenha sido bem sucedido(a), seja no que for.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Não gosto de pedintes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. Muitas vezes, não preparo antecipadamente o que tenho para fazer.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **Anexo E - Rahim Organizational Conflict Inventory- II, Forma C**

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito com o (s) seu (s) Colega (s).

Deve responder marcando com um círculo (O) a alternativa que mais se ajuste ao seu comportamento nos casos que se expõem.

Para tal deve recordar a seguinte correspondência:

1. Discordo fortemente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo fortemente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Perante um problema de trabalho, geralmente procuro satisfazer as necessidades do meu colega.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Perante um conflito com o meu companheiro, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar mais ninguém no problema. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Perante uma situação problemática com o meu colega, procuro integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu colega.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Geralmente actuo como deseja o meu colega.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Usualmente acato os desejos do meu colega.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Perante uma situação problemática com o meu colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, geralmente faço concessões.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasse).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu colega.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Tento não mostrar desacordo com o meu colega.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 17. Evito confrontos com o meu colega.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. No trabalho, de um modo geral acato as sugestões do meu colega.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu colega, por vezes tenho de ceder um pouco para conseguir algo.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Perante uma situação problemática com o meu colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Perante um problema de trabalho com o meu colega, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Colaboro com o meu colega para chegar a soluções aceitáveis para ambos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu colega.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de competição com o meu colega.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu colega para evitar problemas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu colega.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Perante um problema de trabalho com o meu colega, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### ***Anexo F - Caracterização Sóciodemográfica do inquirido (Estudo 2)***

Este estudo inscreve-se no programa de trabalhos para elaboração de tese de doutoramento em Psicologia Social e Básica.

Os questionários são anónimos e confidenciais, contudo pedimos-lhe alguma informação individual necessária para o presente estudo.

Por favor, assinale com um (X) a resposta que considera mais apropriada à sua situação.

1. Sexo: Masculino ☐      Feminino ☐      2. Idade: \_\_\_\_\_anos
- 3.Estado Civil: Solteiro(a) ☐      Casado (a) ☐      União de facto ☐      Viúvo(a) ☐  
Divorciado(a) ☐      Separado(a) ☐
4. Habilitações escolares: Ensino Básico ☐      Ensino Secundário ☐      Ensino  
Superior: Bacharelato ☐      Licenciatura ☐      Pós-graduação (mestrado, doutoramento) ☐





